

Las organizaciones constituyen un fenómeno peculiar de la sociedad actual. A las res de ellas se ofrecen soluciones para la gran mayoría de las necesidades humanas. La vida del hombre moderno se encuentra vinculada estrechamente con este tipo de sistema social de donde se despende el interés creciente por comprender sus dinámicas y mejorar su gestión.

En este libro, Darío Rodríguez presenta los aspectos fundamentales del estudio de las organizaciones, enmarcando así una valiosa y productiva alternativa de la gestión inspirada en la teoría de sistemas de Niklas Luhmann. Se trata, por consiguiente, de un enfoque muy actual de las ciencias de los sistemas organizacionales, sus procesos y problemas.

El tratamiento de cada uno de los temas se lleva a cabo en un lenguaje ameno y accesible para alumnos y personas interesadas en el área. Los especialistas del área encontrarán nuevas perspectivas para abordar el estudio de las organizaciones con la profundidad requerida por la complejidad propia de la temática. Ejecutivos y profesionales de diversas disciplinas podrán apoyarse en el texto para mejorar la gestión de las organizaciones en las que participan.

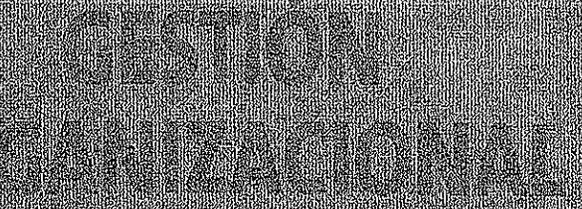
El libro ofrece un marco conceptual para el análisis y comprensión de sistemas organizacionales, que subyace a "Diagnóstico organizacional" del mismo autor, y también publicada por Ediciones Universidad Católica de Chile.

Darío Rodríguez M.

El lenguaje ameno y accesible



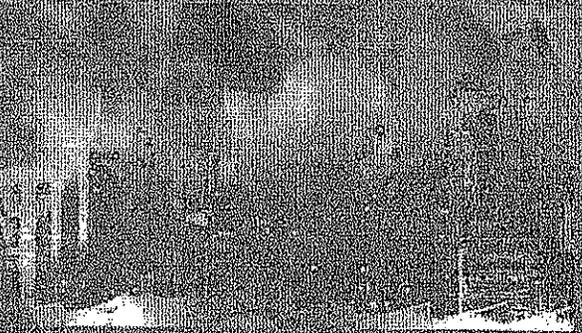
302.35  
R618g  
4a. ed.  
2008  
c.4

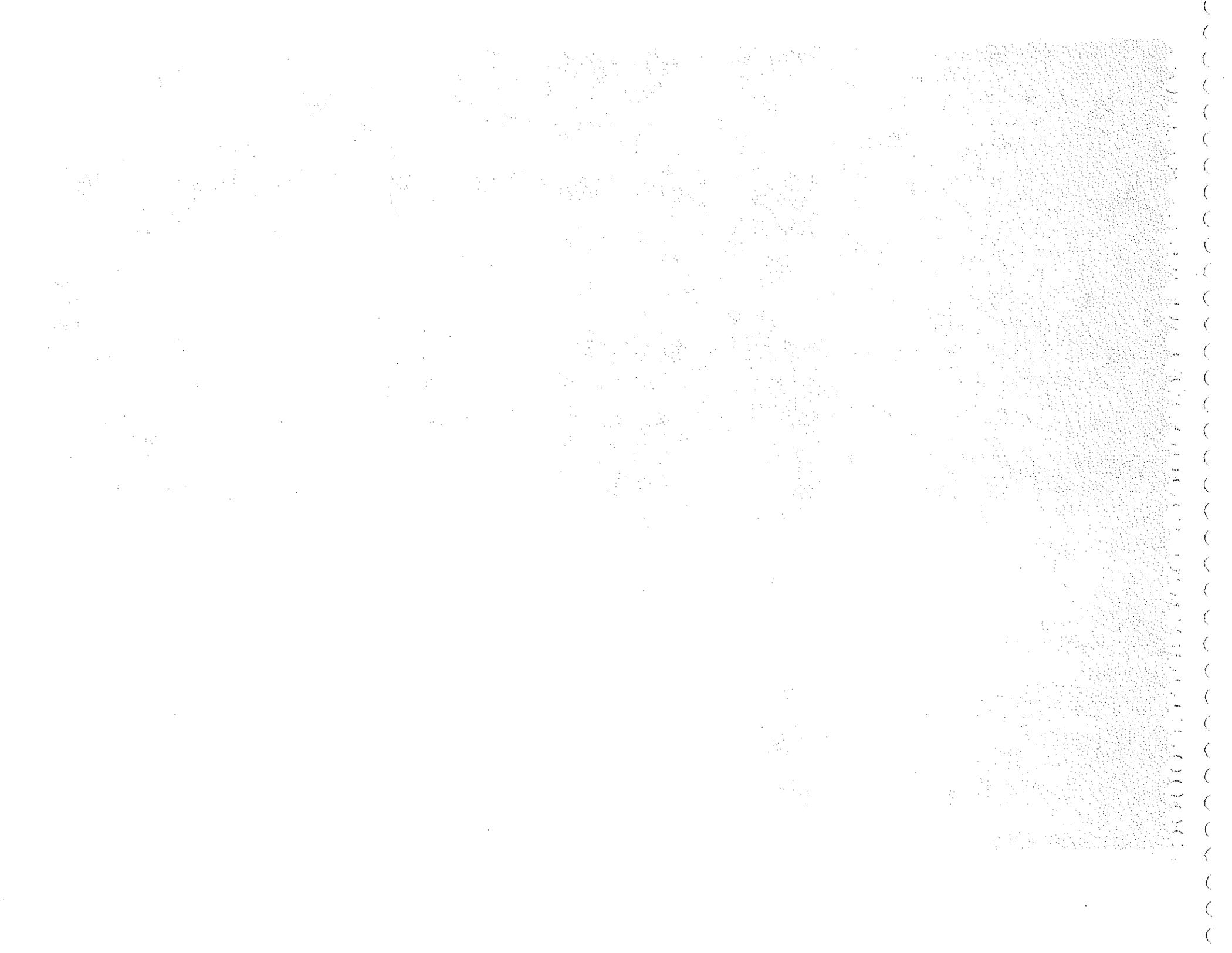


El lenguaje ameno y accesible

El lenguaje ameno

Darío Rodríguez M.





302.35  
R 618g  
49 ea  
2008  
C 4

Ediciones



# GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Elementos para su estudio

Cuarta Edición

Darío Rodríguez M.



14815 C.4. febrero  
Eduardo Alberg Limite de \$92.698 #9.508 (Junio 2010)  
C.5. de la Su. Formática / Ordo Nueva  
"Fuerza Organizacional" - \$30.-

EDICIONES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE  
Vicerrectoría de Comunicaciones y Asuntos Públicos  
Casilla 114-D Santiago, Chile  
Fax (56-2) 635 4789  
edicionesuc@uc.cl  
www.edicionesuc.cl

GESTIÓN ORGANIZACIONAL  
Elementos para su estudio  
Darío Rodríguez Mansilla

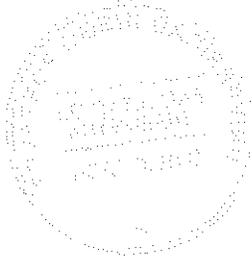
© Inscripción N° 118.102  
Derechos reservados  
Marzo 2001  
I.S.B.N. 978-956-14-0613-1

Segunda edición, abril 2002  
Tercera edición, agosto 2004  
Cuarta edición, febrero 2008,  
-1.500 ejemplares

Diseño: Publicidad Universitaria  
Fotografía de portada: Mariana Assis Garibaldi  
Impresor: Salesianos Impresores S.A.

C.I.P. - Pontificia Universidad Católica de Chile  
Rodríguez Mansilla, Darío  
Gestión Organizacional: elementos para su estudio / Darío Rodríguez Mansilla.  
Incluye bibliografía  
1. Conducta organizacional. 2. Organización.  
3. Sociología Industrial. 4. Clima Organizacional.  
2001 302.35 dc21 RCA2





UNAM  
FACULTAD DE CIENCIAS  
FÍSICAS

NOTAS

JARDÍN DE NIÑOS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

*A la memoria de Sergio Maltes G.,  
profesor y amigo.*

El presente trabajo es el resultado de un  
trabajo de investigación realizado en el  
laboratorio de Física de la UNAM, bajo la  
dirección del profesor Sergio Maltes G.

El autor agradece al profesor Sergio Maltes G.  
por su orientación y apoyo durante el desarrollo  
de este trabajo.

Se agradece también a los profesores  
que colaboraron en la realización de este  
trabajo.

Este trabajo fue financiado por el  
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas  
y de Humanidades (CONACyH) a través del  
Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación  
Científica y Tecnológica (PAPIT).

Se agradece a los señores  
que colaboraron en la realización de este  
trabajo.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS  
LABORATORIO DE FÍSICA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS  
LABORATORIO DE FÍSICA

## ÍNDICE

Prólogo	11
Introducción	15
Capítulo I <i>Sociedad y Organización</i>	17
CAPÍTULO II <i>Teoría Organizacional</i>	31
CAPÍTULO III <i>Procesos y Diseño Organizacional</i>	65
CAPÍTULO IV <i>Toma de Decisiones</i>	89
CAPÍTULO V <i>Poder y Liderazgo</i>	113
CAPÍTULO VI <i>Individuo y Organización</i>	135
CAPÍTULO VII <i>Comunicación</i>	155
CAPÍTULO VIII <i>Conflicto</i>	187
CAPÍTULO IX <i>Cambio Organizacional</i>	215
CAPÍTULO X <i>Tecnología</i>	239
CAPÍTULO XI <i>Cultura Organizacional y Cultura Latinoamericana</i>	265
Bibliografía	295

## PRÓLOGO

En el mundo de los ingenieros, al cual pertenezco, la realidad se tiene que ver y tocar. El logro se mide en la construcción de una planta química, una casa o un puente. La infraestructura del país, el sello ingenieril por excelencia, tiene una realidad física de magnitud colosal y se expresa, por ejemplo, en 100.000 km de caminos, decenas de embalses y activos en ciudades, que representan un patrimonio de centenas de miles de millones de dólares incluso en un país relativamente tan pequeño como Chile. Nuestra visión del mundo emerge de lo físico, lo que impacta nuestros sentidos, lo mensurable, lo cuantificable. Pero la vida nos tiene guardadas algunas sorpresas.

Hace ya varios años, estudiando el tema de organizaciones, encontré un texto que señalaba como el "reifying organizations" era una concepción que había obstaculizado nuestra adecuada comprensión del tema. La palabra "reify" del idioma inglés era un misterio para mí. Fui al diccionario y me llevé una sorpresa de proporciones.

"Reify": tratar (una abstracción) como si tuviese una existencia sustancial, o como un objeto material concreto.

Si pretendemos entender las organizaciones desde nuestra particular visión ingenieril del mundo, o si las cosificamos o las conceptualizamos meramente como un mecanismo, su concepto pierde significación. La formación profesional, que tan laboriosamente hemos adquirido, se transforma en una trampa-cárcel.

Por otra parte, nuestra vida en el mundo actual nos exige profundizar en el tema organizacional. Este se desenvuelve en un ambiente dominado por organizaciones de diversa naturaleza. Como dice el autor: "Resulta difícil encontrar alguna necesidad de los seres humanos que no tenga una respuesta elaborada organizacionalmente".

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad cierta de todos los profesionales e individuos que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad. Y, al mismo tiempo, no resulta fácil

penetrar su naturaleza, especialmente si pretendemos enfocar el tema desde la perspectiva estrecha de una profesión, sea ésta ingeniería u otra.

¿Cómo, entonces, entender este fenómeno de tanta significación en la vida de una sociedad, sin tener que sumergirse en los arcanos de los primeros escritores y sin quedarse tampoco con una visión puramente superficial? ¿Cómo penetrar este velo de misterio sin someterse a las exigencias del lenguaje oscuro de los iniciados?

Darío Rodríguez, en este texto, ofrece una síntesis magistral del tema de organizaciones, que resulta no sólo entreterida y fácilmente entendible, sino, a veces, hasta lírica en su lenguaje. Además, introduce al lector en los más grandes pensadores del tema organizacional, desde Weber y los clásicos, hasta nuestros días, incluyendo la concepción más moderna y compleja de su propio maestro Niklas Luhmann, quien ha definido las organizaciones en torno al proceso de toma de decisiones, usando para ello las características de los sistemas autorreferentes, teoría a la que tanto han contribuido los chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela.

Lo notable del tratamiento de las organizaciones en este libro es que no se limita a entregar una referencia casual de los distintos tópicos, sino que se presentan también los dilemas más complejos del tema. Así, por ejemplo, las organizaciones aparecen como un mecanismo eficiente para resolver los problemas de la sociedad, pero esto se consigue sólo a expensas de perder algo que puede llegar a desnaturalizar el propósito inicial que se ha tenido presente al crear la organización: se exige pagar el costo de especificar y redefinir el problema y, como consecuencia, de reducirlo a veces a una mera caricatura del problema original. De allí que, no obstante la imperiosa necesidad de crear organizaciones, el resultado final sea, en las palabras del autor, "a veces insatisfactorio y siempre insuficiente".

Otro de los dilemas que el autor incluye en su libro corresponde a un tema central en el diseño de organizaciones: el contrapunto entre diferenciación e integración que Lawrence y Lorsch plantean como elementos fundamentales en su teoría de contingencia.

El texto va más allá de la pura teoría organizacional, transformándose en una valiosa introducción al tema de gestión de empresas desde una perspectiva de ciencias del comportamiento. Se incluyen también los tópicos de poder y liderazgo, motivación, comunicación y conflicto (especialmente conflicto laboral). El libro se cierra con una presentación sobre la cultura organizacional y la cultura latinoamericana, en la cual Darío Rodríguez complementa las valiosas observaciones que son fruto de su investigación universitaria con las proposiciones que surgen del macizo trabajo de Pedro Morandé en esta área.

Este texto de Darío Rodríguez es un producto de excepción, el cual, como profesor de la Pontificia Universidad Católica, siento gran satisfacción al presentar. En él se aprecia con claridad el resultado de muchos años de un estudio acucioso del tema organizacional, el que ha podido decantarse tras innumerables horas de reflexión y docencia en un lenguaje a la vez sencillo y profundo.

Por ello, si ustedes sienten la necesidad de incursionar en el tema de organizaciones y no quieren luchar con trampas como la "reificación", mi recomendación es sencilla: lean a Darío Rodríguez.

*Nicolás Majluf S.*

Departamento Ingeniería Industrial y de Sistemas  
Pontificia Universidad Católica de Chile

## INTRODUCCIÓN

Este libro es un curso sobre organizaciones. En él se ha tratado de presentar una visión moderna acerca del tema, con un sólido fundamento teórico que –al mismo tiempo– tenga aplicabilidad práctica comprobada. Los diversos aspectos del fenómeno organizacional son enfrentados desde la perspectiva de la teoría de sistemas en sus últimos desarrollos, los de Niklas Luhmann en Alemania y Humberto Maturana en Chile. La capacidad de este marco conceptual para aproximarse al estudio de organizaciones concretas ha sido comprobada personalmente, en diversas asesorías realizadas a lo largo de los años.

Cada capítulo trata algún tema relevante del análisis y la gestión de organizaciones, incluyendo aportes de diversos enfoques integrados al marco teórico que recorre las páginas de todo el texto. Además contiene el complemento de algunos hechos característicos a los que he denominado “extraños casos”, como recuerdo y homenaje a la colección del “Séptimo círculo”, con que Jorge Luis Borges y Adolfo Bioy Casares alimentaron mi imaginación y la de tantos. Estos casos, sin embargo, tienen de extraño sólo el título, dado que se trata de anécdotas que sirven como ejemplo de fenómenos bastante comunes en las organizaciones. Debido a que provienen de situaciones que efectivamente tuvieron lugar, he alterado los nombres, rubros, épocas y lugares, con el objeto de resguardar la confidencialidad de los datos originales. Ya no son reconocibles y debo decir –como en las películas– que cualquier semejanza que se pueda encontrar con personas o sucesos de la realidad es simple y pura coincidencia.

Este libro debe su origen al profesor Patricio Donoso, en esa época Director Ejecutivo del Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Él fue quien me impulsó a poner por escrito las clases que había venido dictando por largos años. De éstas resultó un breve texto editado en 1991 por dicho Centro de Extensión. El profesor José Manuel Robles, con su enorme capacidad analítica hizo aportes significativos a mi labor docente y de investigación, los que de alguna manera quedaron expresados en este libro. El profesor Guillermo Wormald, siendo Director del Instituto de Sociología, me ofreció su respaldo con ese entusiasmo que lo desborda. El profesor Carlos Cousiño estuvo siempre dispuesto a leer los borradores, aportando con generosidad su tiempo y sugerencias. El sociólogo Pablo Baltera fue una referencia constante. Largas conversaciones con el profesor Juan Pablo Rodríguez me permitieron ver los diversos fenómenos desde ángulos novedosos.

El profesor Javier Torres Nafarrate ha dedicado su vida a permitir que la obra de Niklas Luhmann esté prontamente disponible en nuestra lengua. El año 2007

entregó una cuidada traducción de *La sociedad de la sociedad*, primera versión en otro idioma del más importante de los trabajos del autor germano. Agradezco la amistad de Javier y su ejemplo académico. La profesora Soledad "Lobo" Quezada, siempre me regala su comentario inteligente y aplicado a las prácticas de la gestión efectiva. Las profesoras Paulina Gómez y Paulina Baković facilitaron que el libro continuara en circulación, una vez que se había agotado. Con gran diligencia y esfuerzo pudieron reeditar aquella primera versión en 1995, en los marcos del programa de comunicación corporativa de la Escuela de Periodismo de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Los profesores Ricardo Pifeyro y Vicente Spagnulo han sido una permanente referencia, estimulando la consideración crítica de nuevas visiones y perspectivas. Con los profesores Nicolás Majluf y Nureya Abarca, formamos un equipo que investigó por varios años el cambio de las empresas en Chile; el aporte de ambos mejoró los contenidos de este libro. El profesor Oscar Johansen, pionero en Chile de la aplicación de la teoría de sistemas a las organizaciones, revisó y evaluó este texto. Agradezco su valioso consejo.

La señora Isabel Cood Sch., con su paciencia y facilidad para resolver problemas -en lugar de plantearlos- fue vital en 1991 para transformar manuscritos prácticamente ilegibles en un texto impreso. Posteriormente, desde la primera versión para la colección Lecciones de Ediciones Universidad Católica de Chile en el año 2001 hasta esta cuarta edición, he podido escribir directamente, pero la innegable mala fe de un computador insidioso y desvergonzado ha hecho que la colaboración de la señora Cood haya sido -como siempre- inestimable.

En noviembre de 1998, días antes de cumplir 71 años, falleció en Alemania el Profesor Niklas Luhmann. Su obra ya ha quedado inscrita como una de las más importantes contribuciones a la sociología. Quiero agradecer la oportunidad de haberlo conocido, de haber trabajado bajo su dirección académica y de haber podido apreciar su enorme bondad y calidad humana, que se sumaban a su reconocida e inmensa magnitud intelectual.

Aunque no estaba orientado a los especialistas del área, el libro encontró muy buena acogida entre ellos, lo que agradezco, así como también a los alumnos de diferentes cursos que han participado de la elaboración y discusión de todo el material que aquí se presenta.

Mi familia, formada hasta hace poco enteramente por mujeres muy especiales, ha incrementado su número con cinco nuevos integrantes. Mis momentos de felicidad han sido más plenos junto a ella. Los momentos difíciles, gracias a -y con- ella han sido más llevaderos. Agradezco a Aurita "Cuquita", Carmen, Soledad "Lobo", Carolina, Carmen Paz, Isidora, Magdalena, Fernanda, Matilde, Lucas y Maximiliano Darío por existir y estar a mi lado. Claudio Lerma y Claudio Vargas constituyen parte muy querida de esta familia que crece. Este libro, como todo lo importante en mi vida, es de ella.

Santiago, noviembre de 2007

## CAPÍTULO I

### *Sociedad y Organización*

#### 1.1 La sociedad organizacional

Vivimos en una sociedad que ha sido calificada de organizacional. Este apelativo dice referencia a la enorme difusión alcanzada por las organizaciones en la sociedad moderna.

En efecto, si nos detenemos a examinar un día en la vida de cualquier ser humano contemporáneo, podemos ver que despierta gracias a un despertador que ha sido confeccionado, distribuido y vendido por distintas organizaciones; se levanta y en la ducha matinal recibe -a través de un complejo sistema de cañerías, producto de otras organizaciones- el agua, que también está generada por otras organizaciones. Así, el vestido, el pan y café del desayuno, el automóvil o vehículo de locomoción colectiva, su trabajo, su almuerzo, las noticias de la tarde y las sábanas entre las cuales terminará su jornada, lo refieren a múltiples organizaciones que han producido los objetos que usa o los han distribuido, posibilitando, en fin, la vida en una sociedad que se ha hecho demasiado compleja para que sea posible la autosuficiencia de todos y cada uno de sus habitantes.

Algo semejante obtendremos si observamos ahora el ciclo vital de algún ciudadano actual. Desde su nacimiento en algún establecimiento hospitalario, hasta su muerte y posterior inhumación en el cementerio, transcurre su vida en estrecho contacto con sistemas organizacionales. Cada vez es menor el tiempo de permanencia en la familia y cada vez mayor el tiempo dedicado a organizaciones diversas que pretenden asumir en forma eficiente -¿o podríamos decir más eficiente?- las funciones que antes desempeñaba la familia. Esto nos lleva a un importante tema: ¿es la familia una organización?

#### 1.2 Familia y organización

Al respecto hay opiniones encontradas. Nosotros nos inclinamos a pensar que la familia no es una organización, porque:

- a) En la familia los roles se encuentran definidos en forma difusa, en tanto es una característica de las organizaciones el contar con roles específicos. En efecto, la organización puede especificar enormemente los comportamientos y responsabilidades requeridos y contratados. La familia, en cambio, si define roles, los refiere a ámbitos más que a comportamientos específicos. No hay –por otra parte– delimitaciones claras de responsabilidades, como sí las hay en las organizaciones.
- b) En la familia no se ponen condiciones a la pertenencia, en tanto las organizaciones se caracterizan precisamente por establecer condiciones que conducen a pertenecer o a dejar de pertenecer a ellas. La organización selecciona sus miembros y puede despedirlos. La familia no podría seleccionar a los hijos o expulsarlos de ella.
- c) En la familia difícilmente pueden definirse finalidades contractuales deliberadamente establecidas, así como tampoco es habitual pensar una familia en términos de la adecuación racional de medios a fines. Ambos hechos, por su parte, constituyen parte de la definición de lo que una organización es.
- d) En la familia las personas son irremplazables y únicas, en tanto los roles organizacionales deben poder ser desempeñados por cualquiera que cumpla con las condiciones requeridas. Así, la sustitución de personal –impensable en una familia– es habitual en una organización.
- e) Las organizaciones han llegado a formalizar los comportamientos y a buscar esquemas generalizadores de la motivación –tales como el dinero– que permiten manejar grandes cantidades de personas sin que necesariamente se deba atender las necesidades particulares de cada una de ellas, como no sea a través de su traducción en el común denominador de la motivación generalizada. Una familia, en cambio, mantiene la particularidad –y toda la múltiple complejidad– de los motivos de todos y cada uno de sus integrantes: la familia no puede permitirse el tener categorías de miembros, así como lo hace la organización.

Las anteriores son sólo algunas de las múltiples diferencias entre las organizaciones y la familia. Otras se refieren al tipo de finalidad, función, formas de reclutamiento, relación con la sociedad, importancia para el individuo, etc.

Acaso una de las razones que pueden hacer pensar que la familia es una organización, sea que –como veremos en el punto siguiente– en la sociedad primitiva el parentesco era el criterio vinculante. En esa sociedad primitiva, todavía no se habían diferenciado los sistemas sociales que hoy conocemos. De esta primera agrupación social se derivaron todas las formas de sociabilidad y de construcción de sistema que hoy existen, pero desprender de este origen común que siguen siendo lo mismo, hace perder de vista las muy importantes diferencias que se han producido en el curso de la evolución de la sociedad.

### 1.3 Organización y modernidad

Otra razón para llamar “organizacional” a la sociedad moderna es que en ella el fenómeno organizacional ha alcanzado una difusión nunca vista en la historia de la humanidad.

Prácticamente todas las funciones de la sociedad tienen una alternativa de solución generada en alguna organización. Resulta difícil encontrar alguna necesidad de los seres humanos que no tenga una respuesta elaborada organizacionalmente. Esto nos parece tan evidente, que resulta difícil siquiera intentar imaginarse una época en que no haya sido así.

Sin embargo, la extensión de los brazos organizacionales para alcanzar hasta los más recónditos –e íntimos– ámbitos de la vida en sociedad es un fenómeno reciente.

En las sociedades arcaicas, el sistema familiar satisface en la práctica todas las necesidades de la vida social. Es en el seno de la familia que el ser humano es socializado y recibe desde los rudimentos de su formación hasta los conocimientos más avanzados, que le permitirán integrarse sin dificultades a la vida adulta, formando –como es natural– su propia familia. El hijo del labriego, del cazador y del herrero aprenderán los oficios de sus padres sin que sea necesaria la elaboración de un complejo programa de enseñanza y sin que se definan cuidadosamente las unidades y niveles de aprendizaje. El hombre, en esta sociedad, sólo sale de su familia para formar otra. Las organizaciones o son inexistentes o están fuertemente delimitadas a la guerra, al trato con lo trascendente y –muy posteriormente– al comercio con otras agrupaciones humanas.

Luhmann (1975: 9-20) distingue tres tipos de sistemas sociales:

- a) La *interacción*, caracterizada por la presencia física. Los presentes se perciben mutuamente y llevan a cabo la comunicación entre sí. Este sistema permanece mientras dura la copresencialidad de los interactuantes.
- b) La *organización*, caracterizada por la capacidad de condicionar la pertenencia. Para ingresar a una organización como miembro –y para permanecer como tal– una persona debe satisfacer las condiciones establecidas por el sistema organizacional.
- c) La *sociedad*, caracterizada como un sistema que comprende todas las comunicaciones. Hoy en día es un sistema único, global: la sociedad mundial.

La evolución se caracteriza –siempre siguiendo a Luhmann– por la separación de los distintos tipos de sistemas. En la sociedad primitiva –el clan cazador-recolector– coincidían todos ellos: este clan era una *interacción* permanente, todos sus miembros estaban siempre presentes cazando, recolectando o junto al fuego. Era también una *organización*, que reclutaba miembros mediante el raptó o expulsaba otros dejándolos abandonados a su suerte. Vale decir, condicionaba la pertenencia. Finalmente, era la *sociedad*, porque las comunicaciones se restringían a esta horda; otros agrupamientos humanos eran ignorados o tratados como no humanos, como pertenecientes a otra especie.

Al aumentar la complejidad de las sociedades, se van separando progresivamente las esferas de los distintos sistemas sociales.

Es en la era de las grandes culturas (Egipto, Mesopotamia, Babilonia, Persia) que se forman organizaciones importantes en los centros urbanos, en especial para dar cumplimiento a funciones religiosas, militares o comerciales. En estas sociedades, sin embargo, no se encuentran las organizaciones tan difundidas en el cotidiano de los hombres como hoy día.

Con la industrialización y la extensión de la monetarización de la economía hasta los últimos reductos del trueque, se posibilitaron las bases para el aumento de la complejidad de la sociedad. Los sistemas organizacionales marchan de la mano del proceso racionalizador y secularizador que transformó a la sociedad para llevarla a lo que sería la modernidad.

La sociedad experimentó un aumento de su diferenciación y, como parte de este mismo proceso diferenciador, el sistema organizacional pasó a ocupar el lugar central en la búsqueda, logro y oferta de soluciones para los nuevos problemas –o antiguos problemas redefinidos– que estaba enfrentando la sociedad como producto de su crecimiento.

Es así como en forma paulatina, pero irreversible, el hombre fue abandonando su familia a edad cada vez más temprana, para ingresar a organizaciones cuya misión específica era atender en forma racionalmente planificada a la satisfacción de alguna función societal que antes era cumplida por la familia.

El niño dejó de ser socializado integralmente en su familia, para pasar a ser inscrito en planes y sistemas educativos formalizados en alto grado. La educación básica obligatoria significó que a los siete años deberían salir los niños del hogar para recibir la enseñanza generalizada –y generalizadora– que impartían las organizaciones educacionales.

Con posterioridad, el proceso continuó, y los niños tuvieron que ir al Kindergarten, para prepararse eficientemente para ir al colegio. Luego, fue necesario el prekinder, que aseguraba una buena probabilidad de acceso al Kindergarten. El jardín infantil y la sala-cuna son otros tantos sistemas organizacionales que preparan en forma adecuada al niño para los niveles educacionales más elevados, que garantizan una educación eficiente y programada y que permiten que los demás miembros de la familia puedan –a su vez– insertarse con éxito en distintas organizaciones productivas o de servicios.

En suma, puede decirse sin ironía que en la sociedad moderna las organizaciones preparan al ser humano para ingresar a otras organizaciones, que le permitirán tener acceso a otras organizaciones, que –a su vez– le darán la posibilidad de ubicar a sus hijos en organizaciones que –por una parte– les permitirán dejar libres a sus padres para seguir trabajando en sus respectivas organizaciones y, al mismo tiempo y –por otra parte–, les darán a ellos la oportunidad de prepararse para su propio ingreso en otras organizaciones, que... Este es el cuento de nunca acabar de la modernidad.

En la época actual, los diferentes tipos de sistemas se encuentran separados en sus modos de constitución, aunque mantienen importantes relaciones entre sí. La sociedad es una sola, es un sistema global que incluye todas las comunicaciones posibles. Las organizaciones han proliferado, especializándose en temas específicos. Las interacciones ocurren a cada momento sin estar condicionadas por otra cosa que por la autoselección de la presencia.

Sin embargo, la sociedad se reproduce en cada interacción y las organizaciones realizan su quehacer en múltiples interacciones: desde las tan influyentes sesiones de directorio (que son interacciones), hasta la orden directa de un capataz a un obrero acerca de una labor específica (que también es una interacción).

#### 1.4 Las nuevas demandas

Probablemente una de las propiedades más sobresalientes de la época moderna sea la velocidad del cambio social. Las modificaciones que experimenta la sociedad –sus subsistemas y las organizaciones que están inmersas en ella– son de tal envergadura, que se ha llegado a pensar que se habría pasado a una nueva era: la *postmoderna*. La denominación es indudablemente exagerada, como ha demostrado Luhmann (1990: 228-234); el cambio de las condiciones que caracterizan a la sociedad moderna ha conducido más bien a profundizar los rasgos de ésta, a desarrollar sus tendencias y potencialidades, en lugar de dar paso a una nueva constelación social. Sin embargo, es igualmente notorio que el cambio social ha acelerado su ritmo, haciendo visibles y sorprendentes las transformaciones. El hombre actual ve desplegarse ante sus ojos una variedad de posibilidades que poco tiempo antes parecía inexistente o muy fuera de su alcance.

También las organizaciones enfrentan un entorno cambiante, pleno de oportunidades y desafíos que deben ser encarados con configuraciones estructurales adecuadas, vale decir, capaces de reducir convenientemente la complejidad ambiental. Durante el siglo XX se ha mantenido vigente un modelo organizacional que pudo demostrar su adecuación a través de los años. No obstante, los avances tecnológicos, la globalización de la economía, el resurgimiento de los regionalismos –que algunos han dado en llamar la “balcanización del mundo”–, la diversificación de la demanda, etc., han conducido a una situación en que se hace necesario pensar en una nueva forma de organización, en un modelo que ya se puede vislumbrar en su emergencia.

Alvin Toffler (1995: 117-119) pone frente a frente los supuestos que subyacen a los modelos organizacionales que han sido exitosos en los años pasados y al modelo que emerge para dar cuenta de las condiciones de la sociedad en el cambio de milenio. Este autor postula que las últimas décadas del siglo veinte han sido generosas en señales que apuntan a un cambio de proporciones en la sociedad. Para la sociedad emergente, Toffler propone el nombre de era superindustrial como contrapuesto a la precedente era industrial.

COMPARACION ENTRE LAS ORGANIZACIONES DE LAS ERAS  
INDUSTRIAL Y SUPERINDUSTRIAL  
(Supuestos básicos)\*

ERA INDUSTRIAL	ERA SUPERINDUSTRIAL
a) Casi todos los hombres tienen aspiraciones homogéneas y el éxito económico es el objetivo último para casi todos ellos, de tal manera que la recompensa económica es el mejor medio para estimularlos.	a) Una vez satisfechas las necesidades básicas para la subsistencia, las aspiraciones de los hombres se tornan heterogéneas, por lo que la recompensa económica no basta por sí sola para estimularlos.
b) Cuanto mayor sea la empresa, tanto mejor, potente y rentable resultará.	b) La economía de escala tiene unos límites máximos, tanto para las empresas públicas como privadas.
c) El trabajo, las materias primas y el capital son factores primarios de la producción, incluso más que la tierra.	c) La información es lo más importante, incluso más que el trabajo, el capital y las materias primas.
d) La producción de mercancías y servicios estandarizados es más eficaz que la producción artesanal "uno por uno", en donde cada unidad producida difiere de las demás.	d) Nos movemos más allá de la producción fabril masiva hacia un nuevo sistema de producción artesanal "manual o cerebral", basada en la información y la super-tecnología. Los resultados finales de este sistema no son millones de unidades idénticas, sino mercancías y servicios hechos a medida del consumidor.
e) La organización más eficiente es una burocracia donde cada departamento tiene un papel permanente claramente definido dentro de una jerarquía. En suma, una máquina organizativa para la producción de decisiones estandarizadas.	e) El mejor medio de organizarse no es el burocrático, sino el adhococrático, de tal manera que cada componente organizativo es modular y prescindible. Cada unidad lleva a cabo acciones recíprocas con muchas otras por conducto bilateral y no sólo jerárquico. Las decisiones, al igual que las mercancías y los servicios, están hechas a medida del cliente, en vez de someterse a la estandarización.
f) El avance tecnológico ayuda a estandarizar la producción y aporta "progreso".	f) El avance tecnológico puede destruir el progreso alcanzado si no se somete a un concienzudo control.
g) El trabajo debe ser rutinario, repetitivo y estandarizado para la mayoría de la gente.	g) El trabajo debe ser variado y no repetitivo para casi todas las personas. Debe implicar, además, el sentido de la responsabilidad y estimular la capacidad del individuo para actuar con discreción, perceptividad y buen juicio.

© Alvin Toffler, *La empresa flexible*. Plaza y Janés, Barcelona. (Segunda edición) 1995: 117-119 (adaptado por el autor).

Toffler señala que el primer modelo fue exitoso en los momentos en que se impuso la industrialización. Entender, por ejemplo, el poder del dinero, como generalizador de las motivaciones humanas, es un logro de la monetarización de la economía, que consigue homogenizar la diversidad de las aspiraciones humanas al convertirse en un medio de intercambio común. Si todo –o casi todo– puede ser conseguido con dinero, se hace fácil motivar a las personas en términos generales, sin tener que enfrentar la extrema complejidad de sus diversidades personales.

Algo semejante ocurre con el descubrimiento de las enormes potencialidades de la producción estandarizada y de la economía de escala, que dan origen a empresas gigantescas, productoras masivas de bienes y servicios fabricados en serie y destinados al grueso público. El consumo de los artículos industriales se amplía, hasta alcanzar vastas capas de la sociedad, con lo que se refuerza la capacidad motivadora del dinero.

La producción artesanal es dejada de lado por sus altos costos, que impiden hacer llegar un producto o servicio dado a grandes grupos de población. La tierra, considerada el factor de producción por excelencia en una economía premonetaria, cede su lugar ante el capital.

En suma, el gran cambio de la era industrial consiste en el descubrimiento de las potencialidades de la estandarización y, por lo mismo, el trabajo a que cada persona se somete ha de ser también estandarizado y rutinario. Es, en efecto, este supuesto el que ya no parece ser válido y de allí que Toffler y otros autores interesados en el examen de las tendencias de evolución de la sociedad planteen la necesidad de pensar en modelos de organización distintos a los que encontraron su razón de ser y su éxito en el pasado.

### 1.5 Ser persona es una impertinencia

Una de las características de las organizaciones –acaso la que ha permitido su éxito– es que pueden especificar enormemente los comportamientos que requieren de sus miembros.

Dado que el sistema organizacional puede ser construido en forma deliberada para lograr ciertos fines, es posible planificar la forma más eficiente de distribuir los recursos y asignar las tareas para obtener los fines con el mínimo desgaste de recursos.

De la anterior característica se desprende el que las organizaciones puedan definir en forma muy clara y específica los comportamientos demandados a las personas que quieran participar en ellas.

Los roles organizacionales son claros y precisos; por esta misma razón, es posible reemplazar el ocupante de un rol por otro que sea capaz de realizar el mismo cometido. La misma especificación y precisión de la definición del rol, por otra parte, permite hacer altamente predecibles, coordinables y controlables los com-

portamientos de los seres humanos en las organizaciones. Esta es una innegable y apreciable ventaja para un sistema que quiere lograr la máxima eficiencia en su función, la que implica ofrecer productos variados a una sociedad que día a día necesita de nuevas soluciones para su siempre creciente complejidad.

No obstante, a esta indudable ventaja se une un problema que ha sido anticipado por el padre de los estudios organizacionales: Max Weber. En efecto, la especificidad de los comportamientos requeridos por la organización transforma al hombre en una pequeña ruedecilla, en un engranaje de la maquinaria y, muchas veces, su única aspiración es llegar a transformarse en un engranaje mayor.

Esta importante observación de Weber queda ratificada en el hecho de que los comportamientos requeridos por los roles organizacionales son cada vez más específicos y parciales. Con ello se asegura la sustituibilidad del personal y la alta especialización que puede lograrse en la organización. Sin embargo, el ser humano moderno, que ve transcurrir su vida en múltiples relaciones organizacionales cada vez más parciales y unidimensionales, pronto descubre que le va quedando cada vez menos espacio para actuar como persona completa, íntegra. Es en este sentido que cobra vigencia la afirmación de Humberto Maturana: "Ser persona en una organización es una impertinencia".

Si volvemos brevemente a revisar el día de un individuo cualquiera en la sociedad moderna, podremos ver que su jornada encuentra sentido en el desempeño de múltiples roles parciales y unidimensionales: es pasajero de la locomoción colectiva, cliente en un supermercado, profesor en el aula universitaria, parroquiano en un café, lector en una biblioteca y así sucesivamente. En ninguno de esos roles se le permite —ni él osaría permitírselo a sí mismo— ser persona. Este fenómeno queda en evidencia al pensar cuál sería nuestra propia reacción si ante la caja de un supermercado viéramos que la cajera —en lugar de cumplir eficientemente su rol— demorara nuestra atención, porque, habiéndose encontrado con alguna amiga de infancia, se decidiera a contarle su vida con todos los pormenores necesarios. Es altamente probable que nuestra reacción fuera de reprobación y que le pidiéramos que hiciera su rol eficientemente, dejando "sus asuntos personales para otra ocasión".

Este ser humano moderno, que transita a lo largo del día por distintos roles que, como otros tantos espejos de circo le devuelven su imagen desfigurada, necesita recomponerse, recuperar su identidad perdida, encontrar su multidimensionalidad tras tantas parcializaciones. Este encuentro se realiza en la familia. La familia es el único lugar en que se hace pertinente el actuar en forma completa, como persona. Es el único sistema en que el individuo siente que tiene derecho a presentarse sin una máscara, a actuar tal como él es o como en ese momento siente.

Luhmann dice que en el sistema familiar se hace pertinente la pregunta por los sentimientos de la persona, por sus otros roles, por la totalidad: "¿Qué te pasa?" Esta pregunta, inaceptable en una relación organizacional, en el hogar es por com-

pleto esperable y válida. La respuesta negativa, de rechazo, en cambio, que sería válida en los sistemas organizacionales, se vuelve absolutamente impropio y agresiva en el contexto familiar. En efecto, en una relación familiar responder a esa pregunta: "Problema mío", equivale a romper la paz y declarar abiertas las hostilidades.

Lo anterior está explicado por el hecho de que en la familia importan las personas completas y que *nada* que afecte a la persona, independientemente del contexto —organizacional o no— en que se haya dado, puede ser sin importancia para la familia. Esta misma es una de las razones de las graves crisis que sufre el sistema familiar moderno, convertido en un receptáculo de las tensiones y frustraciones que todos sus miembros traen, luego de acumularlas a lo largo del día en sus distintos roles organizacionales: si un funcionario fiscal siente que no tiene derecho a descargar en su oficina la rabia acumulada en una discusión matutina con su mujer, ese mismo funcionario cree que sí puede —y lo hace— expresar en su casa su enojo por la injusticia que en su trabajo cometió su jefe con él. "En mi casa soy como soy, no tengo que andar poniéndole caritas a nadie".

Esta situación, de tensiones y descargas emocionales provenientes de padres e hijos, lleva a que la familia sufra en forma constante de las inadecuaciones provocadas por roles conflictivos, parciales y muchas veces frustrantes, en los miembros de la familia. Que ésta no es una tarea fácil, lo demuestra la tan comentada crisis del sistema familiar. Que —sin embargo— es una tarea importante, lo demuestran las enormes dificultades de las personas que no cuentan con el respaldo familiar en esta sociedad organizacional.

El fenómeno organizacional en la sociedad moderna abarca cada vez nuevos ámbitos. La familia, por su parte, se especializa en el ámbito de lo íntimo, de lo privado. Incluso, en ese ámbito se ofrecen alternativas organizacionales, pero la familia mantiene el involucramiento de la persona completa, lo que el sistema organizacional no puede hacer, por su propia forma de enfrentamiento analítico, racionalizante, de los problemas.

La familia ha cedido parte importante de sus funciones a organizaciones: no sólo los niños salen a temprana edad de sus hogares para recibir la educación planificada de las organizaciones educacionales; también los ancianos abandonan la familia para recibir la atención programada y eficiente de las casas de reposo. En ambos tipos de organizaciones, no obstante, se echa de menos lo íntimo, lo global de la familia y de allí que en las mejores organizaciones del rubro respectivo se ofrezca una atención "personalizada" y un "ambiente familiar". La duda que surge es si estas ofertas no equivaldrán al nombre de "Parque" aplicado a un centro comercial, donde los árboles y las flores son, precisamente, lo único fuera de lugar.

### 1.6 División del trabajo y organización

No es una casualidad que el sistema organizacional se encuentre difundido en la sociedad moderna. Hemos visto que la evolución que ha experimentado la sociedad puede ser caracterizada como un proceso de diferenciación progresiva. Esto quiere decir que, a partir de la relativa homogeneidad de la horda primitiva, se ha ido produciendo una cada vez mayor heterogeneidad derivada de la especialización.

La división del trabajo, característica de la sociedad arcaica, era semejante a la que puede hacer un grupo de segadores de trigo, en que un conjunto de hombres lleva a cabo una labor básicamente idéntica a la desarrollada por cada uno de ellos. Cada miembro del grupo efectúa la misma tarea que es, a escala reducida, un reflejo de la actividad de toda la cuadrilla. En este tipo de división del trabajo, se puede eliminar el aporte de una persona sin que esto signifique más que una merma en la cantidad total de trigo segado: exactamente la porción que ese trabajador aportaba.

La división del trabajo habitual en la sociedad moderna, en cambio, es similar a la que realiza una fábrica con cadena de montaje. En ella hay una división del trabajo tal, que la labor que desempeña una persona es muy diferente a la que realizan sus compañeros y no se asemeja a la tarea global de la empresa. En esta división del trabajo, basada en la especialización, no se podrá producir ni una sola unidad, a menos que las diferentes funciones se cumplan a cabalidad.

La diferenciación de la sociedad ha llevado a que surjan subsistemas especializados, dedicados al cumplimiento de distintas funciones para la sociedad. Estos subsistemas han ido cobrando cada vez mayor autonomía. Es así como Luhmann (1997a) demuestra que los ámbitos de lo económico, lo político, lo religioso, lo propio de la ciencia, etc., tienden a ser cada vez más autónomos en la sociedad contemporánea.

Pero las funciones de los subsistemas son, todavía, demasiado amplias, vagas y complejas. Es por esta razón que la sociedad moderna –y sus subsistemas funcionales– especializan organizaciones para dar cuenta en forma precisa de los múltiples problemas que la sociedad ha de enfrentar en su devenir.

Si nos detenemos a pensar, por ejemplo, en cualquier problema de la sociedad –la pobreza, el analfabetismo, el sida, la desnutrición infantil, la delincuencia, las drogas, el subdesarrollo, etc.– y queremos buscarle una solución, probablemente pensaremos en alguna –o algunas– organización(es) que debería(n) abocarse al estudio del problema y a su enfrentamiento.

En este punto nos encontramos con un hecho que hemos tratado en otros trabajos: las funciones sociales no pueden ser delegadas por completo en organizaciones únicas, sino que estas funciones deben ser, antes, diferenciadas y especificadas –es decir, subdivididas– para que puedan ser asumidas por una organización.

Es por la razón antedicha que este proceso de traspaso de funciones de la sociedad a sistemas organizacionales no se produce sin alteraciones ni en forma total. Los problemas de la sociedad –la educación, el hambre, las relaciones internacionales, por ejemplo– se transforman en tareas organizacionales, luego de haber sido suficientemente especificados y concretizados, pero pocas veces existe el tiempo suficiente para reflexionar sobre la relación existente entre el problema societal, su diagnóstico y su solución organizacional.

### 1.7 El concepto de organización

Hemos visto que las organizaciones constituyen un fenómeno característico de la sociedad moderna, que se relacionan con la sociedad de tal manera, que constituyen un medio a través del cual los distintos subsistemas funcionales de la sociedad buscan soluciones específicas a los problemas que la sociedad enfrenta.

Hemos señalado, también, que esta relación entre la sociedad y la organización no es un tema sobre el que se haya hecho mucha reflexión, a pesar de su importancia y a que las diferencias entre ambos tipos de sistema conducen a dificultades en la relación y en la índole y aceptación de las soluciones organizacionales ofrecidas a los problemas de la sociedad.

Veremos ahora, brevemente, dos definiciones clásicas de organización y algunas de las características de este sistema.

Según Parsons (1966: 4-7), las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Chester Barnard (1938: 65) las define como sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas.

Podemos ver que en las definiciones anteriores se apunta a lo deliberado, lo consciente, lo contractual, de la creación de una organización, como característica central de la misma. La diferencia entre ambas definiciones se encuentra en que para Parsons una organización parecería ser un grupo de personas, en tanto Barnard pensaría que las actividades de estas personas son el elemento constituyente del sistema organizacional. Además de esto, Parsons no parece considerar a la organización como un sistema y pone mayor atención en los fines que deben ser alcanzados por la organización, dado que ésta ha sido construida precisamente para el logro de estos fines específicos.

Sin embargo, sabemos que estas diferencias, que surgen al comparar ambas definiciones, son sólo aparentes. En efecto, Parsons estima que las organizaciones son sistemas sociales y que éstos están formados por acciones orientadas normativamente al logro de fines. Por esta razón, y dado que Parsons define también a la sociedad como un sistema social con características similares a las que

acabamos de describir, resulta para él natural comprender a las organizaciones como subsistemas de la sociedad. Su lógica, por consiguiente, es la misma y la relación sociedad-organización es tal como la de un sistema global y su subsistema, vale decir, este último debe cumplir una función necesaria para el sistema mayor y en el desempeño de esa función se encuentra la razón de su existencia y sobrevivencia.

De la definición de Luhmann se desprenden otras consideraciones. Este autor afirma que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas. Estos sistemas, además, unen la alta especificidad de comportamientos requeridos a la generalización de la motivación. Esto quiere decir que el sistema organizacional demanda comportamientos muy específicos de sus miembros y, al mismo tiempo, para motivarlos hace uso de esquemas altamente generalizados, tales como el dinero; independiente de cuáles sean las aspiraciones, necesidades o motivaciones particulares que cada uno de los miembros de la organización tenga para participar en ella, la organización transa con ellos una determinada remuneración.

Al definir Luhmann a la organización como un sistema social de tipo propio y a la sociedad como otro, resulta ya imposible pensar que su relación es la de un subsistema con respecto al sistema global. La racionalidad de ambos sistemas es distinta y su relación, por consiguiente, va a ser tal, que la organización —como hemos visto— va a ser utilizada por la sociedad como mecanismo eficiente de resolver problemas, pero al costo de especificarlos y redefinirlos, de —en otras palabras— reducir su complejidad, en tal forma, que muchas veces el resultado final es insatisfactorio y —siempre— insuficiente.

La organización, por su parte, considera a la sociedad como el sistema más amplio que la limita, le pone condiciones y se transforma en el entorno al cual se encuentra constantemente adaptada.

Volveremos sobre la concepción luhmanniana, porque permite una visión novedosa y sugerente para examinar el fenómeno organizacional en relación con la sociedad, lo que ha sido descuidado por otras conceptualizaciones.

### 1.8 Características de las organizaciones

Además de las propiedades que han quedado esbozadas en las páginas anteriores, las organizaciones se caracterizan por:

- a) Estar definidas y diseñadas en términos de una racionalidad de adecuación de medios a fines, esto es, en ellas hay una división del trabajo que ha sido hecha en forma consciente como resultado del intento de buscar fines en la forma más racional posible.

- b) El poder también queda dividido entre los distintos puestos, de tal manera de facilitar la coordinación y el control del cumplimiento de las distintas obligaciones laborales que se desprenden de la división del trabajo.
- c) También la comunicación queda canalizada en forma subordinada a la mejor y más eficiente manera de conseguir una adecuada coordinación de las actividades tendiente al logro de los fines.

Las tres características anteriores quedan definidas con claridad en el organigrama de cualquier organización. Con sólo mirarlo superficialmente, se pueden observar en él las líneas del conducto regular que han de seguir las comunicaciones, los centros de poder, control y coordinación y, por último, la forma que ha adoptado la división del trabajo, así como la importancia relativa de los distintos departamentos y subdivisiones internas derivadas de la búsqueda de la adecuación de medios a fines. Sin embargo, esta afirmación sólo es válida en términos de diseño y de comparación con modelos abstractos. En la práctica, las organizaciones se encuentran sometidas al ir y venir del juego del poder, de las influencias, de los intereses particulares, etc., con el resultado de terminar con organigramas que no reflejan sólo las intenciones de división eficiente del trabajo, sino que, además, el poder relativo de los diversos jefes y autoridades organizacionales. Un analista experimentado puede, por esta misma razón, extraer importante información de un examen detallado del organigrama de una organización.

- d) Las organizaciones existen en un entorno que es todo lo exterior a la organización: otras organizaciones, clientes, la sociedad global, la economía, el sistema legal, etc. La organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se suponen mutuamente: no hay organización sin entorno, ni entorno sin organización.
- e) También los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta, su entorno interno. Esto quiere llamar la atención sobre el hecho que las personas que aportan su trabajo a la organización deben hacerlo desde la perspectiva parcial que les permite su rol dentro de ésta. Todo su comportamiento adicional, es decir, todo aquello que recuerde los otros ámbitos del quehacer de la persona constituye el entorno interno del sistema organizacional.

Este punto nos remite al hecho de la doble contingencia organizacional. En toda organización han de armonizarse dos contingencias: la de las reglas que regulan el comportamiento humano y la de la conducta de las personas.

Contingente quiere decir que podría ser de otra manera: las reglas de una organización podrían haberse definido de otra forma y son, por lo tanto, contingentes.

También la conducta de las personas podría ser otra. Es, por consiguiente, una variable contingente.

La organización sólo puede existir si logra que ambas contingencias coincidan, se coordinen, se limiten mutuamente y, en fin, permitan que el sistema

organizacional se constituya y tenga vida. La doble contingencia no es la simple sumatoria de ambas contingencias, sino la emergencia de una nueva contingencia: la organización efectiva.

Las organizaciones tienen una racionalidad distinta a la de los individuos que participan en ellas. Factores organizacionales, tales como las reglas, tratan de ser determinantes en el comportamiento humano. La organización entrena, adoctrina, convence y castiga o premia a sus miembros para que respondan y actúen de acuerdo a lo esperado. Los individuos, por su parte, tratan de acomodar las reglas y condiciones organizacionales a sus propios intereses y necesidades. La importancia del impacto de los factores organizacionales variará de acuerdo a la situación. Lo importante, sin embargo, es que el sistema organizacional sólo es viable en algún punto de acomodo de la doble contingencia implicada en el contacto entre reglas y comportamientos.

### 1.9 Preguntas

- a) ¿Cree usted que esta sociedad merece el apelativo de organizacional?
- b) Discuta la afirmación de que la familia es una organización.
- c) ¿Por qué se dice que las organizaciones son un fenómeno relativamente reciente en la historia de la humanidad?
- d) ¿Cuál es la relación existente entre sociedad y organización en la época actual?
- e) ¿Qué diferencias puede mencionar entre las organizaciones de las eras industrial y postindustrial?
- f) ¿Cómo puede entenderse el proceso de diferenciación experimentado por la sociedad?
- g) ¿Conoce usted alguna organización que se dedique a enfrentar algún problema de la sociedad? ¿Cuál?
- h) ¿Por qué se afirma —cree usted— que no siempre existe el tiempo necesario para reflexionar acerca de la relación entre sociedad y organización?
- i) Según su opinión: ¿qué se gana y qué es lo que se pierde al traspasar funciones de la familia a organizaciones especializadas?
- j) ¿Cuáles son las características de una organización de servicios?
- k) ¿Cómo se entiende que una organización esté permanentemente adaptada a su entorno?
- l) ¿Qué quiere decir que una organización sea un sistema social de tipo propio?
- m) ¿Qué quiere decir que el sistema organizacional "condicione la pertenencia"? ¿Puede dar usted ejemplos de esta característica?
- n) ¿Por qué dice Toffler que se requiere de nuevos supuestos para la estructuración de organizaciones?
- ñ) ¿Qué entiende por doble contingencia? Dé un ejemplo.

## CAPÍTULO II

### Teoría Organizacional

#### 2.1 Orígenes

El análisis de las organizaciones se encuentra ligado en su origen al estudio de la sociedad y de sus procesos. En autores tales como Herbert Spencer o Emile Durkheim, puede observarse cómo relacionan el desarrollo evolutivo de la sociedad con las formas particulares que asume la división del trabajo en sus diversas etapas. Sin embargo, en estas investigaciones el interés está puesto en la comprensión del fenómeno evolutivo global y se descuida, por lo mismo, el tema de la división minuciosa del trabajo, aquella que tiene lugar en el seno de la empresa industrial que está posibilitando y documentando el cambio que los autores citados y muchos otros describen a nivel de la sociedad.

Encontramos en el origen de la teoría propiamente organizacional tres vertientes distintas:

- a) Una proveniente de la Sociología, con orientación académica y con intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, en que lo organizacional constituía un importante pero parcial aspecto a ser considerado en su relación con el todo social: Max Weber y su clásico estudio de la burocracia.
- b) Otra, inscrita disciplinariamente en la Administración y relacionada con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes de conseguir que las organizaciones lograran sus objetivos: La Escuela Clásica de Administración o de Administración Científica, Taylor y Fayol.
- c) Una tercera, apoyada en la Psicología Social, que nace de la misma preocupación por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad y que deriva en consideraciones referidas al comportamiento grupal de los hombres en su ambiente de trabajo: Mayo, Lewin y la Escuela de Relaciones Humanas.

## 2.2 Max Weber

El estudio científico de la burocracia comienza con los estudios de Weber en torno al proceso de secularización y racionalización experimentado por la sociedad occidental. Este proceso llevó a constituir las sociedades capitalistas occidentales y, para estudiarlo, Weber (1964: 20) distingue cuatro tipos principales de acción social:

- 1) acción racional orientada a fines, en la que tanto los fines como los medios son escogidos racionalmente;
- 2) acción racional orientada a valores, en que se persigue un fin valórico (que en sí puede no ser racional) mediante medios racionales;
- 3) acción afectiva o emocional, que no considera una evaluación de medios ni de fines, sino que sólo se basa en el estado emocional del actor;
- 4) acción tradicional, guiada por los hábitos acostumbrados de pensamiento, por el "siempre ha sido así".

El desarrollo evolutivo de la sociedad occidental es –según Weber– caracterizado por el paso progresivo hacia un comportamiento cada vez más "racional orientado a fines"; en tanto en épocas anteriores tendía a ser orientado a valores, o por el afecto o la tradición. En la sociedad occidental moderna –en todas sus esferas: la política, la economía, la ley e incluso en las relaciones interpersonales– la aplicación eficiente de medios a fines ha pasado a ocupar un lugar predominante, reemplazando las otras formas posibles de la acción social.

Weber veía la racionalización del mundo occidental como un proceso de secularización progresiva, un "desencantamiento" del mundo. El hombre se ha olvidado de los viejos dioses, ha racionalizado y hecho calculable y predecible lo que antes parecía gobernado por la suerte, los sentimientos, la pasión, el compromiso, el atractivo personal, la fidelidad a personas, la gracia y la ética de héroes carismáticos.

Este proceso de secularización, de desencantamiento, es estudiado por Weber en distintos ámbitos de la vida social. En la esfera religiosa, la racionalización reemplazó las acciones mágicas tradicionales, por los llamamientos afectivos de los profetas carismáticos y luego –con la religión del libro– reemplazó a éstos por una sistematización racional orientada a valores. En la esfera legal, Weber se refería al reemplazo de la administración personalizada de la justicia de los ancianos, los sabios o los líderes por la justicia cotidiana, racionalizada e impersonal del mundo moderno. En la esfera de lo político, estudió la evolución de la autoridad de los reyes dotados de un carisma hereditario y poderes mágicos a los jefes de estado modernos, que gobiernan dentro de límites definidos por prescripciones legales de una ley creada racionalmente.

La racionalización en la operación de las empresas de gran escala de los ámbitos político, administrativo y económico se ha traducido en la forma burocrática

de organización. La coordinación burocrática de las actividades es la marca distintiva de la modernidad. Las burocracias se encuentran organizadas de acuerdo a principios racionales (Weber, 1964: 173-180):

- a) División de funciones, cada miembro tiene una esfera limitada de actividades, obligaciones, autoridad adecuada al desempeño de sus funciones y atribuciones de poder claramente definidas;
- b) Puestos ordenados jerárquicamente y sus operaciones se caracterizan por reglas impersonales (contrato-sueldo);
- c) La calificación técnica es el criterio básico de selección del personal;
- d) Registro por escrito de actos administrativos, reglas y decisiones.

La coordinación burocrática de las acciones de amplio número de personas ha llegado a ser la característica esencial de las formas modernas de organización. Es a través de esta forma burocrática que se ha hecho posible la planificación en gran escala, tanto para el estado moderno como para la economía. A través de la burocracia, los jefes de estado pudieron llegar a centralizar y movilizar sus recursos de poder político los que, en la época feudal, por ejemplo, se encontraban dispersos en múltiples centros.

Para Weber, en consecuencia, la organización burocrática es el instrumento que ha permitido dar forma a la política, economía y tecnología modernas. Los tipos burocráticos de organización son técnicamente superiores a otras formas de administración, así como la producción industrial es superior a la artesanal.

Pero Weber también veía problemas en esta burocratización progresiva. La principal ventaja de la burocracia, la predictibilidad de los comportamientos, es también una desventaja en su capacidad –o mejor dicho incapacidad– para tratar casos individuales. La burocratización del mundo moderno ha conducido a su despersonalización. Estas ventajas se transforman en un problema serio al considerar Weber que el destino de la sociedad humana es continuar en un camino de cada vez mayor racionalización y burocratización.

En toda empresa económica –dice Weber– se hacen cálculos racionales. Para esto, el rendimiento de cada trabajador individual es medido matemáticamente y su comportamiento se hace predecible. Cada individuo se transforma en un pequeño engranaje de la gran maquinaria y su única aspiración es llegar a convertirse en un engranaje más grande.

Esta observación que Weber hace sobre las consecuencias para el individuo de las inevitables racionalización y burocratización, tiene una gran similitud con el concepto de alienación en Marx. Ambos reconocen que los métodos modernos de organización han aumentado enormemente la efectividad y eficiencia en la producción y han permitido al hombre un gran dominio sobre la naturaleza. Ellos están también de acuerdo en que este nuevo mundo de eficiencia racionalizada se ha transformado en un monstruo que amenaza con deshumanizar a sus creadores. Pero Marx ve la alienación como una etapa transitoria en el camino hacia la

verdadera emancipación del hombre. Weber, en cambio, no cree en el salto futuro que el hombre va a dar desde el mundo de la necesidad al mundo de la libertad. Él piensa que es más probable que el mundo futuro sea una jaula de hierro antes que un Edén.

### 2.3 La Escuela de Administración Científica

Muy diferente es el interés que guía a los autores de la Escuela Clásica de Administración o —como ellos se autodenominan— de la Escuela de Administración Científica.

En efecto, el interés de estos autores no se ubica en la comprensión de los procesos de la sociedad, ni tampoco en la elaboración de esquemas ideales que permitan la comparación entre organizaciones.

Pese a su nombre de "Administración Científica", los descubrimientos de esta escuela no descansaban en la investigación empírica sistemática. Esta teoría fue desarrollada con la intención explícita de lograr un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser aplicado llevara al máximo de eficiencia al sistema organizacional.

A pesar de no tener un fundamento académico muy sólido, esta escuela ha permanecido y su doctrina y principales recomendaciones pueden ser todavía reconocidas en los textos de administración modernos.

Los principales exponentes de esta escuela son Frederick Taylor, Henri Fayol, Luther Gulick y Lyndall Urwick.

Taylor, verdadero fundador del movimiento y quien lo bautizó como administración científica, quería llegar a desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo individual. Taylor (1984: 142) sostenía que no había trabajo humano, por sencillo que pareciera, que no pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado. Era, además, posible y necesario asegurar una división apropiada de trabajo y responsabilidad entre asalariados y administradores.

La función de los administradores será asumir la responsabilidad de reunir los conocimientos tradicionales que en el pasado han poseído los trabajadores, para luego clasificarlos, tabularlos y reducirlos a reglas, leyes y fórmulas, creando así la ciencia de la dirección.

Será necesario, además, seleccionar, entrenar y desarrollar a cada trabajador. El supuesto es que se podrá lograr una alta eficiencia técnica en el desempeño individual a través de la racionalidad, de la subdivisión de tareas y de la especialización creciente que se desprenderá de la aplicación del trabajador a tareas cada vez más sencillas y racionales.

Los administradores tendrán como obligación adicional el coordinar los esfuerzos de los trabajadores.

Como puede verse, Taylor (1984: 202) separa en forma tajante y definitiva el aspecto de toma de decisiones del aspecto de ejecución del trabajo. Con esto se da un paso que alejará el trabajo artesanal del industrial.

El supuesto central del pensamiento tayloriano consiste en el hombre racional, motivado por el intento de escapar del hambre y conseguir una mayor ganancia. Este hombre racional será capaz de buscar su propio interés una vez que éste le sea develado.

El trabajo de Taylor coincide con la instalación de cadenas de montaje en la fabricación de automóviles por Ford. Además, en la misma época, se estaba escribiendo en Francia un libro que sería absolutamente complementario y su autor era Henri Fayol.

La diferencia entre ambos enfoques radicaba en que Taylor se interesaba por la racionalización de las actividades al nivel operativo, en tanto Fayol ponía su mirada en la racionalización de la empresa a partir de los niveles administrativos.

La organización debería tener una forma militar, lineal, con unidad de mando y líneas claras de autoridad.

Fayol (1984: 7-10) se preocupa de clasificar las funciones que la empresa ha de tener para funcionar racionalmente:

- a) Técnicas: operaciones tendientes a la elaboración del producto, todas las actividades referidas a la producción y transformación;
- b) Comerciales: compras, ventas y permutas. Implican conocimiento del mercado y de las fuerzas de los competidores;
- c) Financieras: búsqueda y administración de capitales. Esta función es requerida puesto que el dinero conseguido permitirá el pago de sueldos y salarios, de materias primas, y de bienes muebles e inmuebles;
- d) Seguridad: protección de bienes y personas. Se trata de evitar huelgas, robos, incendios y atentados contra los bienes y/o las personas;
- e) Contabilidad: permite conocer la situación de la empresa y hacia dónde se orienta. Debe proporcionar informes exactos, claros y oportunos de la situación económica de la empresa;
- f) Administrativa: encargada de formular el programa general de acción de la empresa y de ponerlo en marcha, para lo que debe armonizar y coordinar todos los esfuerzos de la organización. Los elementos básicos de la administración son:
  - previsión: determinación de riesgos y confección del programa de acción adecuado;
  - organización: dotar a la empresa de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, tanto desde el punto de vista material como social;
  - mando: misión que se reparte entre los jefes, que deben obtener para la empresa el mayor provecho posible de las personas que forman su unidad o sección;

- coordinación: establecer la armonía entre todos los actos de la empresa para facilitar su funcionamiento y procurar el éxito;
- control: verificar si todo se realiza conforme al plan adoptado, las órdenes impartidas y los principios admitidos.

Finalmente, Fayol (1984: 23-46) afirma que el buen funcionamiento del cuerpo social depende de catorce condiciones o principios:

1. División del trabajo para permitir alta especialización.
2. Autoridad y responsabilidad deben ser equivalentes para un individuo dado.
3. Disciplina que resulte de un liderazgo adecuado, recompensas y castigos justos.
4. Unidad de mando. Cada persona tiene sólo un jefe.
5. Unidad de dirección. Las actividades con el mismo objetivo deben tener un solo administrador.
6. Subordinación del interés individual al interés común.
7. Remuneración basada en la justicia.
8. Centralización en adecuado balance con la descentralización.
9. Jerarquía. Cadena de autoridad.
10. Orden. Tanto los materiales como las personas deben estar en el lugar correcto en el momento correcto.
11. Equidad. La administración debe ser amigable y justa con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal. Se debe evitar una alta rotación del personal.
13. Se debe estimular la iniciativa del personal.
14. Debe haber un sentido de espíritu de cuerpo.

Otro importante autor de la Escuela Clásica de Administración es Gulick.

Luther Gulick (1937) elabora cuatro principios de especialización que han de servir como guía para la concentración de actividades bajo un mismo mando. Estos principios son:

- a) Finalidad;
- b) Proceso;
- c) Clientela;
- d) Área geográfica.

Cada uno de ellos presenta ventajas y desventajas, de tal manera que deberá sopesarse cuidadosamente la elección de uno de ellos como principio rector. Es importante esta condición, dado que las categorías a que se apliquen han de ser excluyentes y se debe tratar de mantener la consistencia dentro de los niveles afectados, es decir, utilizar un solo principio.

En el cuadro siguiente se presenta una comparación de las ventajas y desventajas asociadas a cada uno de los principios de especialización y que sirven para tomar la decisión respecto al principio a ser utilizado.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p><b>Finalidad</b></p> <p>a) orienta al grupo total al logro de una meta común.</p> <p>b) extrae energías y lealtades y da un foco a la actividad total.</p>	<p>a) es difícil en la práctica evitar la duplicación de tareas.</p> <p>b) tiende a la sobrecentralización.</p> <p>c) puede desarrollarse mucha independencia entre actividades.</p>
<p><b>Proceso</b></p> <p>a) permite el uso de especialización técnica.</p> <p>b) permite el uso de mecanismos de ahorro de trabajo.</p> <p>c) reúne bajo la misma supervisión habilidades técnicas comunes y así estimula estándares y el orgullo profesional.</p>	<p>a) sobreenfatiza cómo deben hacerse las cosas, en lugar de qué debe hacerse.</p> <p>b) tiende a desarrollar aproximaciones segmentadas a las metas generales y así requiere mayor atención y coordinación desde lo alto de la estructura.</p>
<p><b>Clientela</b></p> <p>a) reduce el número de deptos. que deben ser visitados por un cliente dado, o el número de deptos. por los que debe pasar un producto.</p> <p>b) reduce la cantidad de viajes requeridos para las personas o cosas servidas.</p>	<p>a) minimiza las ventajas de la especialización por funciones.</p> <p>b) requiere duplicación de recursos e instalaciones.</p>
<p><b>Área geográfica</b></p> <p>a) aumenta la coordinación dentro de las fronteras físicas.</p> <p>b) mejora la adaptación del programa total a las necesidades locales.</p>	<p>a) aumenta la dificultad para mantener políticas generales uniformes.</p> <p>b) aumenta el costo de la supervisión.</p> <p>c) a menudo, las tareas que deben cumplirse no corresponden a las fronteras físicas.</p>

La Escuela Clásica de Administración tuvo una importancia difícilmente exagerable. Como veremos, a partir de ella se inició una verdadera avalancha de investigaciones y trabajos en universidades y laboratorios dependientes de empresas, que querían determinar nuevas formas de racionalización de diversas actividades laborales. Todo parecía posible, todo se podía racionalizar y hacer más eficiente.

El hombre había logrado dominar los elementos con su trabajo y ahora estaba en condiciones de dominar su propio trabajo. Ningún límite parecía insalvable.

El modelo clásico de organización era estático. La organización era vista como un instrumento racionalmente planificado. Sus fines no se discutían, sino que eran considerados como dados y, por lo tanto, no tenía sentido intentar cambiarlos. La estructura debía procurar traducir estos fines en términos de relaciones racionales de medios adecuados para el logro de estos fines dados. La estructura de autoridad era jerárquica y debía procurar la integración de la organización en un orden que garantizara la adecuación de los comportamientos a la definición previa de medios y fines. Es por estas razones que, para la Escuela de Administración Científica, no constituían problemas ni la mantención de la organización, ni la relación de la organización con su entorno, ni la adaptación, ni la motivación de los trabajadores, ni el establecimiento de fines, ni la necesidad de hacer concordar los fines de la organización con las necesidades y motivaciones de los trabajadores. Se pensaba, por el contrario, que no había contradicción entre unos y otros: lo que era bueno para la empresa redundaría también en el beneficio de los trabajadores.

El impacto de la Escuela Clásica de Administración se tradujo en un sinnúmero de investigaciones, que quisieron aplicar el mismo esquema a diversas actividades laborales, a objeto de racionalizarlas obteniendo así el máximo de eficiencia.

De esta manera, se efectuaron variados estudios de tiempos y movimientos, que fueron progresivamente refinando sus enfoques y metodologías. Estos estudios pueden clasificarse como:

- a) Estudios de cronometraje global, ocupados de establecer los tiempos físicos necesarios para cumplir efectivamente las tareas.
- b) Estudios de cronometraje analítico, interesados en entender la necesidad de movimientos, es decir, detectar y eliminar movimientos innecesarios que demoraban el logro de la tarea.
- c) Estudios de cronometraje sin cronómetro, cuya finalidad era establecer tablas de tiempos normales de producción.

Adicionalmente, se realizaron series de análisis fisiológicos del trabajo, cuyo énfasis estaba puesto en entender que el ser humano sólo puede rendir al máximo si consigue reponer la energía gastada. De estos estudios se desprendieron conclusiones centrales que demostraban la importancia de los descansos, de los horarios máximos de trabajo, etc.

Finalmente, esta comprensión de la complejidad del ser humano se amplió para incluir la idea de que el trabajador no sólo es un cuerpo biológico que necesita reponer su energía para poder funcionar adecuadamente, sino que además es un ente psicológico, que tiene distintas aptitudes que deben ser conocidas y que se encuentra sometido a desgastes que no provienen solamente del agotamiento físico. De esta última idea se derivaron los estudios psicológicos del trabajo, de la capacidad intelectual, las aptitudes, la monotonía, los accidentes del trabajo, etc.

Los logros acumulados en la época eran impresionantes, la confianza en lo que se llegaría a hacer era enorme y creciente. La administración científica parecía haberse instalado definitivamente, como la forma más adecuada de dirigir y de contribuir al progreso ilimitado. Sin embargo, en este ambiente de optimismo y confianza en el futuro, se estaba incubando el desastre que llevaría a la quiebra a muchas empresas y a la pérdida de la confianza ciega en las posibilidades ilimitadas de racionalización del comportamiento humano en las organizaciones: la crisis de 1929.

#### 2.4 Escuela de Relaciones Humanas

Precisamente, a partir del interés despertado por los descubrimientos de la Escuela Clásica de Administración, se produjo la observación de un hecho anómalo e inesperado que por su relevancia iba a llevar a un cambio radical en la teoría organizacional y, consiguientemente, a una crítica respecto a los supuestos centrales de la teoría clásica.

A fines de la década de los años 20, un grupo de investigadores realizaba un experimento en los laboratorios que la Western Electric tenía en Hawthorne, Illinois. La investigación —enmarcada en los estudios de análisis fisiológico del trabajo— pretendía determinar el nivel óptimo de iluminación requerido para lograr el máximo de productividad. Sorprendentemente, la productividad aumentaba tanto con niveles crecientes como decrecientes de luminosidad (Mayo, 1946: 74). Este fenómeno no tenía explicación posible dentro de los marcos de la Escuela Clásica de Administración. Era lo que en Sociología es conocido bajo el concepto de *serendipity*, que puede ser definido como un *hecho anómalo e inesperado, que no puede ser explicado bajo los marcos de la investigación en curso y que sugiere, por lo mismo, una redefinición de los mismos*. En este caso, el resultado obtenido, de incrementos de la productividad independientes de la cantidad de luz disponible, indicaba que la explicación no podía ser deducida de los principios que habían orientado la investigación. Era necesario buscar una alternativa teórica que permitiera dar cuenta de él. Esta es la teoría de Relaciones Humanas, que surge a partir de la observación y posterior elaboración explicativa de este hecho. En este punto, es conveniente mencionar la vocación académica y la enorme visión de los investigadores, que fueron capaces de reorientar radicalmente su estudio, dando origen a toda una nueva Escuela. Si el investigador hubiera tenido una visión de menor alcance, podría haberse concluido la investigación señalando simplemente que: *no hay relación entre la cantidad de luz y la productividad en el trabajo*. Sin embargo, se produjo un cambio de rumbo en la teoría que se orientaba a comprender la importancia de factores psicosociales, tales como la atención que se dedicaba al grupo o la gravitación de los procesos grupales en la producción.

Posteriormente, se realizaron distintos estudios que buscaban corroborar las primeras interpretaciones de la Escuela de Relaciones Humanas. Estos primeros trabajos son conocidos como los estudios Hawthorne y tuvieron lugar entre los años 1927 y 1932, es decir, en los años en que se produjo la gran depresión mundial.

Los principales exponentes de la Escuela de Relaciones Humanas son: Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger, William Dickson, Douglas Mc. Gregor y Abraham Maslow.

Es posible que tanto en los fenómenos como en su interpretación haya influido significativamente el duro período por el que atravesaba el mundo. Los locos, frívolos y despreocupados años veinte terminaban con una ola de desempleo; la confianza ciega en el progreso inevitable e interminable experimentaba un tropiezo; la razón podía también —como había sido largamente demostrado en la historia, por ejemplo, en la Revolución Francesa— conducir a irrazionalidades.

Así como la Escuela Clásica de Administración había resaltado las posibilidades de la aplicación de la razón al trabajo organizacional y había llevado a considerar primero al ser humano como unidad productora, luego como ente fisiológico y, finalmente, como ser dotado de una psiquis, la Escuela de Relaciones Humanas destaca el grupo, es decir, la comprensión del hombre como ser social, que interactúa con otros hombres en términos de lo que una nueva disciplina científica —la psicología social— podía describir como comportamiento grupal.

En términos generales, puede decirse que los principales postulados de la Escuela de Relaciones Humanas son:

- a) La influencia del grupo sobre el comportamiento de los individuos, que puede incluso hacer que los seres humanos pasen por sobre sus propias disposiciones y que dejen de respetar las normas organizacionales. Así, por ejemplo, un trabajador puede desear aumentar su salario o destacarse frente al jefe; pero, para no molestar a sus compañeros, no se esforzará todo lo que quisiera.
- b) La cantidad de trabajo que puede llevar a cabo un trabajador dado estará determinada por su "capacidad social" —es decir cuánto le importa ser un miembro integrado de su grupo— y no por su capacidad física.
- c) Las recompensas no económicas son muy importantes en la motivación de los trabajadores. Factores tales como el reconocimiento, la aceptación del grupo, el status, el prestigio, etc., pueden explicar comportamientos de personas que no los habrían efectuado para conseguir mayores salarios.
- d) Los trabajadores reaccionan frente a sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos. La Escuela Clásica de Administración intentaba motivar hombres tomados aisladamente, con lo que se dejaban fuera de consideración sus relaciones sociales.
- e) El líder no es necesariamente la persona designada en un puesto de jefatura. Pueden surgir líderes informales.

- f) La organización racionalmente planificada es sólo un aspecto de lo que ocurre en la organización. Se habla de ella como "organización formal", para diferenciarla de la muy importante "organización informal", surgida en forma paralela a la organización formal como producto de las interacciones que espontáneamente ocurren entre las personas que han llegado a la organización a realizar un trabajo.
  - g) El supervisor más efectivo es el "centrado en los empleados", es decir, el que se interesa por las personas que colaboran con él. El supervisor "centrado en la tarea", que piensa que debe conseguir rendimiento y cumplimiento ante todo, no consigue tanto éxito.
  - h) La información y la participación en la toma de decisiones son algunas de las más importantes recompensas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso y adhesión de los trabajadores.
  - i) Los trabajadores tienen sus propios sistemas de control del trabajo. Establecen restricciones a los niveles de rendimiento que les permiten mejorar su productividad o empeorarla, de acuerdo a su propia decisión colectiva. Con esto, los trabajadores pueden protegerse de niveles de exigencia agotadores, pueden recompensar a los supervisores que lo merezcan, pueden proteger a los miembros más jóvenes e inexpertos y a los más viejos y débiles, de una competencia que pudiera resultarles desastrosa, etc.
- Como resultado de las investigaciones de la Escuela de Relaciones Humanas, se planteó una crítica hacia los fundamentos de la Escuela Clásica de Administración.
- a) Al supuesto del hombre movido por el ansia de escapar al hambre y aumentar su ganancia, que conducía a un concepto de *homo oeconomicus*, que podía ser manejado como una herramienta, a partir de una adecuada manipulación de estímulos monetarios. Hemos visto que este supuesto es superado por un concepto de hombre más complejo, cuya motivación es resultado de una serie de elementos, muchos de los cuales tienen un origen social.
  - b) Al supuesto de la racionalidad organizacional que podía lograrse a través de la adecuación de medios a fines. La Escuela de Relaciones Humanas descubre la estructura informal y hace destacar la enorme distancia que existe entre los modelos abstractos y normativos de comportamiento organizacional, y la conducta efectiva de dichas organizaciones.
  - c) La Escuela Clásica de Administración suponía, además, que no existía contradicción entre los intereses de los trabajadores y los de la organización. La organización más eficiente será la más satisfactoria, puesto que puede aumentar en forma paralela y concomitante la producción y los salarios. La Escuela de Relaciones Humanas señala al respecto que el equilibrio entre los fines de la organización y las necesidades de los obreros es posible, pero debe ser construido en forma deliberada. Para esto, se hace necesario referir el trabajo y la es-

estructura a los requerimientos de los trabajadores, lo que implica obtener la cooperación y aumentar la eficiencia.

Aunque en esta nueva vertiente teórica es posible señalar que el interés prioritario parecería estar en la satisfacción laboral y no en la eficiencia organizacional, la crítica más frecuente a todo el movimiento de Relaciones Humanas fue que pudo transformarse fácilmente en un instrumento de manipulación de los trabajadores por parte de los empresarios. Al margen de la crítica, sin embargo, es preciso reconocer en la Escuela de Relaciones Humanas un muy importante avance en el conocimiento del fenómeno organizacional y de los individuos actuando como miembros de grupos. Algunos de los aportes hechos por representantes de esta Escuela —tales como los de Maslow, Mc. Gregor, Lewin, Herzberg, etc.— han pasado a incorporarse al repertorio habitual de las ciencias sociales.

Con posterioridad a los trabajos de los fundadores de la Escuela de Relaciones Humanas, se produjo un gran interés en los círculos académicos por comprobar y descubrir más y nuevos fenómenos relacionados con el trabajador, entendido ahora como un ser social. Coincide este interés con una mayor difusión en Estados Unidos de valores democráticos, que son en especial propagados con motivo de una guerra que ha de ser justificada ideológicamente como de rechazo a una doctrina totalitaria: el fascismo.

Sin embargo, este interés académico no siempre está relacionado con un interés igualmente profundo de los sectores empresariales. La crisis de 1929 coincide con olas de despidos y de exigencias desmedidas a masas laborales que —conocedoras de la situación del mercado de trabajo— poco podían hacer para rehuirlas.

Los empleadores se encuentran más interesados en el aumento de la productividad que en la satisfacción laboral y demuestran poco convencimiento por la idea de que una alta satisfacción conducirá necesariamente a una mayor productividad. Es por esta razón que las demandas que los empresarios hacen a los expertos en Relaciones Humanas se refieren más que nada a la búsqueda de soluciones simples, de bajo costo y que conduzcan a mejores niveles de productividad.

La respuesta a esta demanda provino de sectores profesionales que pronto generaron listados de recomendaciones sencillas y generales que podían contribuir sin mayor costo a mejorar el clima de trabajo:

- "conozca a las personas que trabajan para usted por su nombre";
- "preocúpese de saludarlas para su cumpleaños";
- "demuestre que siempre está dispuesto a escucharlas".

Es evidente que estas recetas "prácticas" se multiplicaron sobresimplificando el problema de las relaciones laborales a extremos inimaginados.

Interesante resulta el constatar que, en términos generales, así como la Escuela Clásica de Administración había basado su aporte en aspectos estructurales de la organización, desconociendo los aspectos actitudinales de los trabajadores que debían hacer de la organización un sistema que funcionara, la Escuela de Relacio-

nes Humanas —como reacción— descuidó totalmente las condiciones estructurales, dando una importancia decisiva a los aspectos actitudinales.

La simpleza de algunas de las propuestas derivadas del enfoque condujo a una cierta insatisfacción en círculos académicos y empresariales con los logros y ofertas de la Escuela de Relaciones Humanas. Este descontento, no obstante, sólo se justificaba en algunos casos y, por consiguiente, el desprestigio derivado no alcanzó a algunos importantes autores que continuaron realizando sus investigaciones enmarcadas dentro de los lineamientos generales del enfoque de Relaciones Humanas.

## 2.5 Escuela Neoclásica

En todo caso, a fines de los años cincuenta la situación era tal, que se requería de una nueva conceptualización capaz de retomar los aspectos estructurales de una organización, pero sin perder de vista los actitudinales.

La respuesta vino de una vertiente del estudio organizacional que podemos identificar como más relacionada con la Ciencia de la Administración, es decir, aquella que había sido creada por Taylor y Fayol a comienzos de siglo.

Acaso sea conveniente aquí hacer una breve digresión. El estudio de las organizaciones ha tenido tres vertientes claramente identificables, pero que entrecruzan sus descubrimientos y explicaciones, dado que su objeto de estudio es el mismo. Estas son la Sociología, cuyo fundador es Max Weber; la Administración, cuyos padres son Taylor y Fayol, y la Psicología Social, cuyo origen se encuentra en el trabajo de Mayo y Lewin. Es debido a esta diversidad de fuentes, que —aunque los nuevos avances surgen a partir de la crítica e intento de superación de los postulados de la escuela precedente— las Escuelas Clásica, de Relaciones Humanas y la Alternativa Sociológica perviven a pesar de la crítica y de la pretendida superación de sus logros.

En 1958 se publica el libro *Organizations*, de James March y Herbert Simon. Con él se produce una arremetida del afluente proveniente de la Administración, que quería retomar el tema de la racionalidad y de los cambios y diseños estructurales. Es por esta razón que lo consideramos un enfoque neoclásico.

La diferencia central con la teoría clásica tradicional se encuentra en que es un enfoque más académico que normativo, en que se estudian las formas efectivas en que los fines de la organización son llevados a cabo.

March y Simon tratan de mostrar la necesidad de considerar en el diseño de una organización distintos mecanismos y unidades especializadas en el cumplimiento de funciones indispensables para el adecuado funcionamiento de la organización.

Las organizaciones requieren de mecanismos de control para comprobar el cumplimiento de las órdenes y la adhesión efectiva a los reglamentos. El control

puede ser efectuado por la jerarquía de autoridad, pero cuando esto no es suficiente tienden a desarrollarse agencias de control especializadas, con reglas que han de ser controladas. En este sentido, estas agencias especializadas se diferencian del control difuso que puede ejercer la línea de mando. Un ejemplo de oficina especializada es el departamento de contraloría, que actúa como una agencia atenta a los costos, la eficiencia y el registro financiero.

Hay también unidades especializadas que se dedican a desarrollar actividades específicas, al servicio de las principales unidades de producción: departamento de computación, asesoría legal, imprenta, pool de secretarías, etc.

El problema de los principios de Gulick: ¿fin o proceso?, se ha cambiado a buscar la forma de combinar unidades de fin con unidades de proceso, ya que muchas organizaciones utilizan ambas clases.

Como criterio general, puede decirse que cuanto menos se utiliza cierta clase de actividad (asesoría legal, por ejemplo) más economía puede lograrse concentrando todas las actividades semejantes, en favor de los diferentes departamentos, en una unidad de función única; así el personal podrá trabajar tiempo completo, haciendo uso de su experiencia y haciéndose cada vez más experto. Se aumenta lo rutinario de la tarea, pero se desperdicia algo del conocimiento especializado: es posible que los distintos departamentos requieran diferentes servicios de esta unidad especializada. Si en cada uno de ellos hubiera un especialista, se podría conseguir que aumentara su capacidad de entendimiento con quienes requieren de su asesoría. Aumentan, además, los gastos de comunicación y de transporte. Esto se hace más grave cuando, al aumentar la eficiencia del personal de salario bajo, se reduce la del personal de salario alto. Por ejemplo, si se concentran todas las labores de secretaría en un pool de secretarías, se aumentará su rendimiento y se disminuirá su tiempo desocupado, pero los gerentes deberán perder mucho tiempo contestando llamadas telefónicas y esperando que sus cartas sean escritas.

March y Simon indican que no hay una regla única que pueda seguirse para decidir respecto a la forma de diseño. Sin embargo, cuanto menos intelectuales son las tareas menos se requiere de una concentración en unidades de función única. Los costos en términos de remuneraciones y tiempo ocioso pueden ser, además, un valioso indicador por considerar en la decisión.

Las funciones de una jerarquía de control no son únicamente supervisar, coordinar y comprobar ciertos comportamientos laborales, sino también ofrecer instancias en las que puedan resolverse los conflictos. Se considera esencial para la eficiencia de una organización el proporcionar a sus empleados o unidades puestos de autoridad a los que estén subordinados y en los cuales puedan resolverse los conflictos. March y Simon demuestran que es mejor resolver los conflictos a niveles relativamente bajos: reduce el peso del trabajo de los ejecutivos de alto nivel, que son los más recargados de funciones de importancia y los que representan el mayor costo para la organización. Se permite, además, resolver en forma

rápida los desacuerdos, puesto que las líneas de comunicación son más cortas, por lo que quien debe resolver tiene a su disposición los hechos de una manera más completa.

Sin embargo, tampoco hay en este punto una regla única y rígida. Hay momentos en que el conflicto, dado que involucra amplios sectores de la organización, puede afectar mucho a un supervisor que tiene contacto estrecho con los trabajadores en conflicto. Es conveniente, entonces, definir en cada caso si resolver el conflicto a nivel alto o bajo.

Para contrarrestar la tendencia al desplazamiento de fines—algo destacado por sociólogos, tales como Merton y Blau, en su crítica a los modelos burocráticos—March y Simon proponen trazar las líneas organizacionales en tal forma, que se ponga de relieve el servicio de los fines sobre el de los medios. Si se estructura la división del trabajo y la jerarquía de autoridad de acuerdo con esto, los fundadores de una organización pueden aminorar la probabilidad de que la organización llegue a desviarse de sus propósitos originales. Puede, por ejemplo, otorgarse mayor poder a quienes están al frente de los servicios directos a los fines, que a los que se ocupan de asuntos más apartados.

Finalmente, estos autores sostienen que las organizaciones se basan en dos modos de división del trabajo:

- a) división del trabajo en vistas a una tarea (especialización horizontal);
- b) división del trabajo basada en el poder antes que en el trabajo (especialización vertical). En ésta las tareas son de ejecución o de decisión. Cuanto más elevado es el rango, tanto más consiste la tarea en tomar decisiones y menos en realizar actividades concretas de ejecución. Si miramos la jerarquía, por ejemplo, podemos ver que el gerente ocupa su tiempo en decidir; el supervisor tanto en decidir como en ejecutar decisiones que le han sido encomendadas por sus superiores y, finalmente, el obrero se dedica prácticamente sólo —o mayoritariamente— a la ejecución de decisiones adoptadas por otros.

La toma de decisiones se divide de tal manera, que los niveles más elevados establecen las líneas más amplias de la política y los inferiores van haciendo esta política más detallada. Tal como en los casos anteriores, no puede generalizarse en forma absoluta esta afirmación, puesto que hay casos, tales como los hospitales, en que la división del trabajo sigue una forma distinta, ya que quien decide es quien —al mismo tiempo— ejecuta lo decidido. En este tipo de organizaciones, además, los puestos más altos de la jerarquía administrativa deben tratar al decidir de satisfacer las decisiones y demandas provenientes de los niveles más bajos y de permitir —al mismo tiempo— su mejor desempeño en la ejecución de las tareas.

En los mismos años —década del cincuenta— que March y Simon publicaban su libro, se produjeron también algunos trabajos de importancia en la línea más propiamente sociológica, tales como los de Etzioni, Blau y Scott, etc. Es interesante remarcar que estos trabajos —y los posteriores de esta línea— poca o ninguna atención prestan a la posteriormente muy influyente obra de March y Simon.

## 2.6 La Teoría de Sistemas

Los tres afluentes del estudio del fenómeno organizacional marcharon paralelos, mientras no se contaba con un lenguaje común que permitiera hacer confluir sus resultados en una corriente teórica compartida. Esta corriente estaba, sin embargo, constituyéndose ya desde fines de la década de los veinte; se había robustecido con aportes diversos durante los años cincuenta y en los años sesenta fue acogida con entusiasmo por los teóricos de la organización. Esta fue la Teoría General de Sistemas; comenzó a fines de la década de los sesenta a ser ocupada con gran fuerza en el estudio organizacional y logró un grado tal de aceptación, que ha llegado a confundirse con la teoría moderna de la organización. Es posible decir, sin falsear demasiado la situación, que hoy en día no existe estudio organizacional alguno —sea con un interés práctico o académico— que no tenga una aproximación sistémica al tema.

Veremos sucintamente el desarrollo de la Teoría de Sistemas aplicada a las organizaciones. Es necesario dejar constancia que será este enfoque teórico el que guiará, además, posteriormente nuestra presentación de los distintos temas y procesos que serán tratados. Es por esta razón que en este acápite sólo trataremos muy brevemente la obra de Luhmann.

La comprensión sistémica de las organizaciones se produce en forma paralela con el desarrollo de la teoría general de sistemas. Las organizaciones parecen ser el ámbito más adecuado para aplicar los conceptos teóricos sistémicos y es así como muy pronto se busca utilizar en ellas los nuevos conceptos provenientes de esta teoría general, con pretensiones globalizadoras.

El trabajo de Parsons (1966: 6-11), que intenta comprender a las organizaciones como subsistemas de la sociedad y que inspira gran parte de la sociología organizacional estadounidense, pone su énfasis en la importancia de las metas como el punto de conexión entre la organización y la sociedad. La organización debe cumplir una meta, la que es su función con respecto a la sociedad. Parsons enfatiza además los procesos institucionalizadores como la influencia sobre la organización de las normas societales. Finalmente señala la capacidad de la organización de interactuar con su medio y de obtener de él los recursos adecuados haciendo, para eso, operar los mecanismos de influencia pertenecientes a la sociedad a favor de la organización.

A mediados de la década de los sesenta, la Teoría de los Sistemas Abiertos elaborada por Ludwig von Bertalanffy es traída al ámbito del estudio organizacional por Katz y Kahn (1966).

En general, este enfoque se refiere a la organización como un todo, en que la realización de los fines es sólo una de varias importantes necesidades a las que está orientada la organización. La supervivencia es una de estas necesidades y puede llegar a distorsionar el comportamiento orientado al objetivo. Los cambios

organizacionales son vistos como respuestas adaptativas ante amenazas al equilibrio organizacional.

Los sistemas organizacionales tienen un conjunto de características (Katz y Kahn, 1966: 19-26):

- a) Importación de energía: ninguna estructura social es autosuficiente.
- b) Proceso: trabajo que se realiza en el sistema; el input es alterado en él.
- c) Output: lo que surge de la organización y es utilizado, consumido, rechazado, etc., por el entorno de la organización.
- d) Sistemas como ciclos de sucesos: el producto exportado al entorno constituye la base para la fuente energética que permitirá repetir el ciclo.
- e) Entropía negativa: Entropía es una ley universal (segunda ley de la termodinámica), según la cual todas las formas de organización se mueven hacia la desorganización. Para sobrevivir en un estado de organización improbable, las organizaciones necesitan importar más energía de la que gastan.
- f) Feed-back negativo y el proceso de codificación: la información que llega a la organización es codificada y seleccionada, en tal forma que la organización no se inunde con más información de la requerida. El feed-back negativo es un mecanismo de control que permite la comparación entre el estado actual de la organización y su estado deseado.
- g) El estado permanente y la homeostasis dinámica: Los sistemas tienden a mantener su carácter básico intentando controlar los factores externos amenazantes.
- h) Diferenciación: tendencia a la elaboración y especialización de funciones.
- i) Equifinalidad: dentro de una organización hay múltiples medios para el mismo fin. Un sistema puede alcanzar el mismo estado final partiendo de condiciones iniciales diferentes y siguiendo distintos caminos.

Este enfoque de 1966 se encuentra muy útil para la comprensión de los distintos procesos organizacionales, tanto internos a la organización como los que relacionan a ésta con su entorno. Esta utilidad permite explicar la enorme difusión de la obra de Katz y Kahn y su pervivencia en nuestros días.

En la misma época se produce un conjunto de investigaciones interesadas en profundizar en la relación sistema/entorno. Es conveniente citar el trabajo de Lawrence y Lorsch (1967), llamado Teoría de Contingencias; el de Emery y Trist (1965), que trata de comprender la importancia organizacional de diferentes configuraciones ambientales, y el de Buckley (1967), que incorpora mayor cantidad de elementos cibernéticos y sociológicos para la elaboración de un marco conceptual que permita comprender a las organizaciones como sistemas sociales.

Según Buckley (1973: 126-142), los sistemas organizacionales son abiertos interna y externamente. Esto implica que los intercambios que se producen entre partes del sistema pueden significar cambios en el sistema mismo, tanto como los intercambios entre el sistema y su entorno.

Siguiendo a Ashby, Buckley sostiene que en el ambiente existe un grado de variedad mayor al del sistema organizacional, lo que obliga a éste a relacionarse en forma selectiva con su ambiente.

El sistema organizacional realiza un trabajo cartográfico en que hace un mapa de las partes del ambiente, actuando posteriormente en conformidad con este mapa. En este sentido, el planteamiento de Buckley se aproxima al de Bateson.

En los sistemas organizacionales hay dos procesos de intercambio entre sistema y ambiente que tienden a preservar o a modificar formas o estados dados del sistema. Estos procesos —que Buckley toma del cibernético Maruyama— son el de morfostasis (que, como su nombre lo indica, se orienta —a través de la retroalimentación negativa— a evitar cambios en la forma) y el de morfogénesis (que genera nuevas formas, a través de circuitos de retroalimentación positiva).

Finalmente, Buckley también adopta de Maruyama la referencia al feed-back positivo, como proceso de igual importancia que el de feed-back negativo y que se refiere al proceso de retroalimentación que en lugar de disminuir la desviación respecto a lo originalmente establecido, la aumenta.

### 2.6.1. Enfoque de contingencias

Esta perspectiva se inscribe también en la visión sistémica de las organizaciones. La organización es concebida como un sistema compuesto por diversos subsistemas y delimitado de su entorno mediante fronteras identificables. En este enfoque, interesa comprender tanto las interrelaciones existentes al interior de la organización —entre sus subsistemas— como las que se producen entre la organización y su ambiente externo. Dado que cada subsistema es —a su vez— un sistema, interesa también entender las relaciones que puedan darse en su interior. Resulta claro, en consecuencia, que este modo de ver implica un intento por comprender el carácter complejo y multivariado de las organizaciones.

En Teoría de Sistemas, como hemos visto con Buckley, la ley de variedad requerida de Ashby (1958) (*law of requisite variety*) sirve como un firme soporte a la idea de una organización, cuya relación con su entorno puede ser comprendida en términos de reducción de complejidad. Un sistema, según la ley aludida, es *siempre* menos complejo que su ambiente, razón por la cual debe operar selectivamente con la variedad ofrecida por el ambiente. En otras palabras, debe aceptar —hacer relevantes— ciertos aspectos del entorno, dejando sin consideración otros.

Dado que la estructura organizacional constituye el modo de diseño de la operación organizacional (hoy se dice: *la estructura sigue a la estrategia*), es una representación de la selectividad de operación del sistema organizacional. Quien dice selección, dice riesgo. En efecto, siempre que se opta por aceptar algunas

posibilidades del entorno y definir como irrelevantes otras, se incurre en el riesgo de perder de vista algún aspecto que luego probará ser importante. Por esta razón, es indispensable entender que una estructura determinada podrá operar eficientemente en un entorno e ineficientemente en otro.

El enfoque de contingencias de Lawrence y Lorsch (1973b) acomete la cuestión de ¿cuál es la mejor forma de organización para las diferentes condiciones ambientales?

Interesa, en consecuencia, estudiar las relaciones fronterizas de la organización. Diferentes grupos internos de la organización se relacionan con partes distintas del ambiente y, en consecuencia, sus características difieren, por lo que muchas veces se producen conflictos internos. Resulta necesario, en esta perspectiva, estudiar además las características del ambiente (o de sus diversos sectores). Si el ambiente es estable, la cantidad y complejidad de la información requerida es menor.

Niklas Luhmann hace notar que la complejidad de un estado de cosas dado se encuentra relacionada con el nivel de información de que se dispone. En términos más estrictos, si resulta difícil predecir el estado futuro, porque no se conocen los criterios de selección que operan, se afirma que estamos frente a un alto grado de complejidad. La complejidad de un cierto estado de cosas, en consecuencia, está *inversamente relacionada* con el nivel de información —de conocimiento— que se tenga sobre él.

Como el grado de conocimiento de la organización en referencia a los diversos sectores del ambiente varía desde la incertidumbre a la certidumbre, las partes organizacionales relacionadas con ellos también variarán. Lawrence y Lorsch proponen cuatro dimensiones medibles que pueden cambiar, de acuerdo a la certidumbre o incertidumbre que el sistema organizacional tiene respecto a las partes del ambiente relacionadas con él:

- a) Grado de confiabilidad de las reglas y canales formales de comunicación dentro de la unidad;
- b) Horizonte de tiempo de gerentes y profesionales dentro de los grupos;
- c) Orientación de éstos hacia metas;
- d) Estilo de liderazgo: hacia las relaciones o hacia la tarea.

También las organizaciones variarán internamente según se ubiquen en ambientes estables o cambiantes. En este sentido, no se trata tan sólo que las organizaciones tengan unidades especializadas que hagan un buen contacto con sectores dados del ambiente, sino, además, que sean capaces de generar entidades nuevas que se preocupen de hechos novedosos que surjan en el ambiente.

De lo anterior, se desprende la necesidad de retomar la idea de la Escuela Clásica de Administración (principios de especialización de Gulick); para adecuar la división del trabajo a los requerimientos impuestos por el ambiente:

- Finalidad;
- Proceso;
- Clientela;
- Área geográfica.

Lawrence y Lorsch (1973b) indican –luego de un examen bastante extenso de investigaciones hechas por diversos autores– que se hace necesario realizar estudios de contingencias y comparativos, que pueden servir para reconciliar los enfoques clásico y de relaciones humanas, ya que en éstos se demuestra que son necesarias formas organizativas distintas para enfrentarse adecuadamente a tareas y condiciones del ambiente también diferentes.

### 2.6.2. Emery y Trist

En un artículo ya clásico, estos autores se ocupan también del medio en que la organización se encuentra inserta.

Ellos intentan llegar a aislar el efecto de la relación organización-ambiente, mediante el expediente de representar en un conjunto de elementos las interdependencias organizacionales:

$$\begin{array}{cc} L_{11} & L_{12} \\ L_{21} & L_{22} \end{array}$$

en que:

- $L_{11}$  son los procesos dentro de la organización, el área de las interdependencias internas;
- $L_{12}$  y  $L_{21}$  intercambios entre la organización y su ambiente, área de interdependencia y transacción en ambas direcciones;
- $L_{22}$  procesos de intercambio entre partes del ambiente (o contextura causal).

Muchas veces cambios en  $L_{22}$  afectan a la organización. Emery y Trist (1965) diferencian cuatro tipos de contextura ambiental:

- ambiente plácido y aleatorio      competencia perfecta
- ambiente plácido y agrupado      competencia imperfecta
- ambiente perturbado-reactivo      mercado oligopólico
- ambiente turbulento

Entre los factores importantes a considerar en el ambiente y que afectan la estructura organizacional, se ha destacado la tecnología. Los autores más destacados que se han dedicado al tema son: Woodward, Hickson, Perrow, Terreberry, etc. El enfoque sociotécnico, que ha sido desarrollado por el Instituto Tavistock en Inglaterra y que en Chile es representado por Eduardo Acuña, considera que una organización es un sistema que resulta de la combinación de tecnología y sistema

social. Estos dos elementos interactúan y se condicionan mutuamente en un sistema único.

La tesis central es que la tecnología empleada es un factor determinante de la estructura organizacional e influyente en las relaciones humanas dentro de la firma. Esta línea de pensamiento abrió las puertas a un conjunto de investigaciones empíricas que intentaban conceptualizar y medir estructuras organizacionales y su contexto, para conseguir establecer sus relaciones mediante un análisis multivariado de datos.

Las tecnologías consideradas por el grupo Aston (que actualmente investiga en esta línea) son:

- Tecnología de operaciones: referida a los métodos usados en las actividades del flujo de trabajo; automatización, rigidez, precisión y exactitud de estándares de evaluación de las operaciones.
- Tecnología de materiales: referida a las características de los materiales que se utilizan en el trabajo; uniformidad, estabilidad, etc.
- Tecnología de conocimientos: referida al conocimiento usado en el trabajo; posibilidad de predecir los problemas que se presentarán.

Finalmente, una visión radicalmente diferente de los sistemas organizacionales surge de la aplicación de elementos de fenomenología y sociología interpretativa al análisis de los fenómenos sociales. En esta línea, tenemos el trabajo de Silverman, que trata de comprender el carácter intersubjetivo de la vida social en las organizaciones.

También Weick (1979) sugiere dar mayor atención al lenguaje y a la construcción social de las organizaciones, en que no resulta ya tan evidente la existencia de estructuras en el medio, con independencia de la organización.

El ambiente –en esta perspectiva– resulta fundamental en la definición del sistema organizacional y –al menos parte de este ambiente– es creada por el propio sistema organizacional; “una de las decisiones de diseño organizacional más cruciales se refiere a cómo intenta diseñar su propio ambiente” (Pondy); “una organización es un cuerpo de pensamiento pensado por pensadores pensantes” (Weick). También las organizaciones han sido definidas como construcciones metafóricas, en que no resulta indiferente la forma de la metáfora utilizada para la definición de la organización, de su ambiente y de las posibilidades de ambos y de su relación (Morgan, 1986).

En la década de los setenta, se ha producido un importante cambio en la Teoría de Sistemas. Este cambio es de tal envergadura, que Luhmann lo ha caracterizado como cambio de paradigmas.

El nuevo paradigma es el de la autorreferencia y se documenta en el concepto de autopoiesis elaborado en Chile por el biólogo Humberto R. Maturana. La recepción de este concepto en la teoría de organizaciones es muy reciente y variada en sus posibilidades y limitaciones.

Los trabajos del propio Maturana, Luhmann, Johansen, Limone, Flores, Robb, Baecker, Araya, etc., presentan una gran variedad de posibles aplicaciones del paradigma autorreferencial a los sistemas organizacionales.

Aparentemente, no se ha desarrollado aún una teoría de sistemas autopoieticos organizacionales que haya logrado la suficiente difusión como para aunar criterios.

El trabajo más logrado en esa dirección parece ser el de Niklas Luhmann en Alemania, que considera a las organizaciones como sistemas autopoieticos compuestos por decisiones. El libro *Organización y Decisión*, de Luhmann (1978), editado en castellano por la Editorial Anthropos, la Universidad Iberoamericana de México y el Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, apunta en esa dirección. Póstumamente, se publicó en Alemania *Organisation und Entscheidung* (2000), obra de madurez en la que el eminente teórico alemán estaba trabajando en el momento de su muerte. En él, se desarrolla una elaborada teoría de la organización en el sentido aludido.

En forma muy breve, explicaremos algunos conceptos fundamentales para la comprensión de este enfoque.

Maturana (1973; 1984) elabora el concepto de *autopoiesis* para referirse a la característica definitoria de los sistemas vivientes, que están constituidos por una red de producción de componentes que produce con su operar los elementos que la componen.

Los sistemas autopoieticos son sistemas cerrados, que funcionan en *clausura operacional*. Esto quiere decir, que sólo es parte del sistema lo que es generado por la operación misma del sistema. Un animal, que come verdura, sólo obtiene de ella la base energética necesaria para continuar produciendo y reproduciendo sus propias células; no incorpora una sola célula vegetal a su organismo.

Los sistemas autopoieticos son sistemas *determinados estructuralmente*. En otras palabras, nada puede ocurrirle a un sistema que no se encuentre considerado en su propia estructura. Si, por ejemplo, un puente que admite un peso de cuatro toneladas es destrozado por un camión de doce, no es en el camión que está el poder destructor, sino que en la estructura del puente estaba determinado que sólo aceptara pesos de hasta cuatro toneladas.

Los sistemas autopoieticos se encuentran en una relación de *acoplamiento estructural* con su entorno. Significa que se corresponden mutuamente en forma exacta de tal manera, que cada cambio del entorno *gatilla* cambios en el sistema y cada cambio en el sistema, a su vez, *gatilla* cambios correspondientes en el entorno. Mientras esto ocurre coherentemente, el sistema mantiene su adaptación, su acoplamiento estructural. Si esto no sucede, el sistema deja de estar acoplado estructuralmente, lo que quiere decir que deja de existir como sistema autopoietico.

Una vez conocidos estos conceptos, podemos ver que para Luhmann las organizaciones son sistemas autopoieticos, cuyos elementos son decisiones. Es decir,

son sistemas que producen –en clausura operacional– las decisiones que los forman. Este sistema organizacional autopoietico está acoplado estructuralmente a su entorno de tal manera, que no hay organizaciones mal adaptadas. Una organización mal adaptada desaparece. Estas organizaciones, además, están determinadas estructuralmente. Es la misma estructura de la organización la que muestra las posibilidades de desarrollo y destrucción de la organización.

Esta elaboración teórica, que se apoya en el trabajo de Herbert Simon, en los descubrimientos de la Escuela de Relaciones Humanas y en las herramientas conceptuales de la Teoría de Sistemas, ha encontrado bastante acogida en Alemania, desde donde comienza a difundirse al resto del mundo. En Italia, México y Chile, por ejemplo, hay ya trabajos prácticos que utilizan esta conceptualización, con resultados exitosos. Este libro tiene como base esta teoría.

## 2.7 Otros aportes

Como hemos visto, el estudio organizacional –por su misma índole– ha sido objeto de interés de distintos autores provenientes de disciplinas diversas y motivados por diferentes causas. Una de las fuentes originales –y siempre vigente– del interés por investigar los fenómenos organizacionales se encuentra en la búsqueda incesante tras modelos organizacionales eficientes o rasgos característicos de organizaciones exitosas. Se intenta capturar la esencia de lo que podría ayudar a comprender las razones del éxito y, adicionalmente, que podría permitir intervenciones organizacionales diseñadas para mejorar el rendimiento de las organizaciones existentes. Las últimas décadas del siglo XX han sido generosas en la producción de modelos, propuestas de cambio y desarrollo, ofertas de herramientas, etc. Aparecen –a razón de uno por año– los gurúes que se dicen portadores de la “*novedad del año*”. La globalización del mundo, que fuera largamente anunciada, se demuestra de manera indesmentible. Nuevos mercados se abren y emergen competidores inesperados. Los modelos y paradigmas conocidos hacen crisis. El tema es el de la productividad, de la calidad, de la atención al cliente, etc.

El desafío es conseguir mejorar la gestión, aprender de las empresas eficientes, reconocer el valor que pueda haber en empresas estructuradas de acuerdo a esquemas nuevos para el mundo occidental, como en el caso del “*modelo japonés*”. Las variadas –y abundantes– ofertas de los expertos van ofreciendo respuestas a las necesidades del momento. Ya no se cree que haya una sola manera de organizar una empresa, ni de lograr altos niveles de productividad. Cada año aparece alguna idea más o menos revolucionaria, más o menos seria, más o menos científica, diseñada para ayudar a los ejecutivos y hombres de empresa a mejorar el rendimiento de las organizaciones a su cargo. Gran parte de los aportes que se han realizado bajo esta motivación han sido modas pasajeras (Eccles y Nohria, 1992), pero otros se han mantenido, justificando su inclusión en el grupo

de los avances teóricos en el área. Nos referiremos a algunos de los más importantes de estos últimos.

### 2.7.1. Teoría Z

William Ouchi escribe su libro en 1981, es decir, apenas pasada la década de los años setenta, en la cual las compañías japonesas lograron superar definitivamente la mala imagen mundial de sus productos, imponiéndose como organizaciones cuyos estándares de calidad eran difícilmente alcanzables por el resto de las empresas del mundo, incluso por aquellas que otrora habían conseguido erigirse en sinónimo de una industria.

En efecto, cuando Japón en las postrimerías del siglo XIX inició su proceso de industrialización, era un país que recién salía del feudalismo. En un período relativamente breve llegó a contar con una industria sólida, la que fue destruida completamente con la Segunda Guerra Mundial. La reconstrucción comenzó en la década de los años cincuenta y los Estados Unidos contribuyeron a ella con dinero y expertos. Los japoneses estaban interesados en la tecnología moderna que podía provenir del exterior, pero no deseaban dejar de lado su propia cultura. Algo semejante había tenido lugar a fines del siglo XIX, con el postulado de *wakon yosai*, que significa "espíritu japonés y tecnología occidental" (Whitehill, 1994: 37). Es por esto que la propuesta del estadístico estadounidense William Edwards Deming de un modelo de gestión de calidad, que respetaba los modos tradicionales de relación cimentados en la cultura japonesa, fue muy bien acogida.

Hasta la década de los setenta del siglo recién pasado, la industria occidental era la líder indiscutida en el mundo. Se pensaba, con estos resultados, que había una sola manera de organizar las actividades productivas y que esta forma era la que habían diseñado los países occidentales. Es por esta razón que el éxito japonés, basado en empresas orientadas por principios organizacionales distintos —y hasta contrarios— a los que habían expuesto los clásicos de la administración —Taylor, Weber, Fayol—, sorprendió a los ejecutivos y estudiosos del tema. Dada la creciente globalización de la economía, se hacía necesario —e incluso, indispensable— encontrar nuevos modos de estructuración de las actividades productivas, con la finalidad de mejorar las capacidades de las empresas. Resultaba casi evidente la conveniencia de conocer el modelo japonés, con el objeto de encontrar la clave de su éxito y de reconocer guías y principios orientadores para la gestión de las organizaciones occidentales.

William Ouchi propone su teoría Z, como un modo de gestionar empresas en Occidente, pero atendiendo a las claves de la gestión japonesa. La comparación es la que se ofrece en el siguiente cuadro, que hemos adaptado de Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1994: 60).

	Modelo occidental	Modelo japonés	Modelo Z (occidental, con modificaciones)
Empleo	Corto plazo	De por vida	Largo plazo
Toma de decisiones	Individual	Colectiva	Colectiva
Responsabilidad	Individual	Colectiva	Individual
Evaluación y promoción	Rápidas	Lentas	Lentas
Mecanismos de control	Explícitos	Implícitos	Control informal implícito, con medidas explícitas y formalizadas
Carrera funcionaria	Especializada	No especializada	Moderadamente especializada
Compromiso con el trabajador	Segmentado, contractual, impersonal	Global, personalizado	Global, personalizado

© Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby: *Management: Quality and Competitiveness*, Irwin, Illinois, 1994: 60 (adaptado por el autor).

Así como los japoneses en su momento optaron por incorporar aspectos tecnológicos occidentales, manteniendo sus rasgos culturales de relación, Ouchi propone que la empresa occidental modifique sus estructuras, pero sin intentar transformarse en una copia fiel de la corporación japonesa. Se podría, así, conseguir un modelo de organización capaz de funcionar en la cultura occidental y de hacer uso eficaz de los elementos que habían permitido a la empresa japonesa ubicarse en los primeros lugares de la competencia.

Sin embargo, no siempre es fácil obtener lo mejor de dos sistemas, cuando se hace una mezcla de ellos. La teoría Z de Ouchi provocó un gran interés y muchas empresas intentaron, con diversos resultados, poner en práctica sus recomendaciones. Por otra parte, los procesos sociales continúan su marcha y —en ocasiones— se encargan de dejar al margen algunas de las aspiraciones del pasado. Es el caso, por ejemplo, del empleo de largo plazo. Tanto en Japón como en el resto de mundo, las nuevas generaciones ya no consideran que permanecer indefinidamente en un lugar de trabajo y hacer carrera en él sea un objetivo importante. La idea de Ouchi de ofrecer estabilidad laboral y largos horizontes de tiempo para el contrato, la evaluación y la promoción, no parece —dadas las nuevas circunstancias— tan adecuada.

Independientemente de los logros de la aplicación de los postulados de Ouchi, las décadas de los ochenta y los noventa fueron testigos de cambios de importancia en el modo de hacer gestión. Se había resquebrajado—de manera definitiva—la confianza en que había una sola manera de organizar las labores productivas. Con ello, se había abierto la puerta a nuevos modelos y se había despertado una verdadera ansiedad por encontrar formas novedosas de gestión. Nuevos temas aparecen sobre el tapete y se anidan no sólo en las organizaciones, sino que también encuentran acogida en los clientes. Tal es el caso de la Calidad Total.

### 2.7.2. Calidad Total

El éxito de las empresas japonesas hizo que se redescubriera la obra de Deming y se intentara seguir sus postulados acerca de la Calidad Total.

Deming (1987) propone un sistema de pasos a seguir por las empresas interesadas en obtener un mejoramiento significativo en la calidad y productividad de sus procesos. Estos pasos son catorce, a saber:

1. *Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios.* La decisión de involucrarse en un programa de Calidad Total no puede ser pasajera, sino que se debe perseverar en ella, en un esfuerzo permanente, cotidiano y de largo plazo.
2. *Adopción de la nueva filosofía.* Es necesario cambiar los antiguos conceptos de calidad, de administración, de trabajo, supervisión, etc. La calidad pasa a ser la herramienta clave de la gestión y—como filosofía—impregna todo el quehacer organizacional: el trabajo, las personas, los servicios y productos, la información, la planificación, etc.
3. *Cambio en el control de calidad.* En las exigentes condiciones de competencia que caracterizan el entorno actual de los negocios ya no basta con inspeccionar *a posteriori* la calidad. Antes que rechazar piezas defectuosas, se deben prevenir los defectos mediante la incorporación del concepto de mejoramiento continuo en todos los procesos y en todas las fases de estos.
4. *Reducción del número de proveedores.* Si se quieren conseguir altos estándares de calidad, es necesario contar con materias primas de calidad alta y homogénea. Esta condición es difícil de lograr, si se cuenta con muchos proveedores. Es por esta razón que se sugiere disminuir el número de proveedores llegando—en el caso ideal— a sólo uno.
5. *Mejoría constante del sistema.* Un 85% de las fallas que tienen lugar en las organizaciones se debe a problemas derivados de los sistemas y procesos de trabajo. Para perfeccionar los sistemas, se hace necesario recolectar la información pertinente, analizarla y detectar—a partir de ella— errores que puedan ser solucionados. No se trata de grandes cambios, sino de pequeños avances, en un proceso continuo de mejoramiento.
6. *Entrenamiento en el trabajo.* Todo el personal de la organización debe ser permanentemente entrenado, con el objeto de que consiga desarrollar todo su potencial. Es necesario que todos los niveles jerárquicos de la organización tengan la oportunidad de comprenderla globalmente, de manera que puedan entender el modo en que se inserta su aporte al cumplimiento del objetivo general de la empresa.
7. *Generación de liderazgo.* Los jefes formales deben ser capaces de desarrollar habilidades de liderazgo. La gerencia debe ocuparse de capacitar a sus jefaturas, para que puedan asumir la calidad de líderes en sus diferentes departamentos.
8. *Eliminación del temor.* La calidad y la productividad sólo pueden surgir en un ambiente en que no existe el temor. La eliminación del temor como estrategia de control permitirá obtener mejores niveles de compromiso y mayor número de aportes por parte de los trabajadores.
9. *Eliminación de límites.* La diferenciación de la empresa en distintas áreas de trabajo, con sus correspondientes departamentos y especializaciones, conduce frecuentemente a que se generen barreras y antagonismos entre las áreas. Es necesario eliminar estas fuentes de problemas y crear las condiciones de comunicación que permitan la cooperación a lo largo de toda la organización.
10. *Eliminación de slogans.* Los lemas y slogans que muchas organizaciones utilizan, como una forma de concientizar a sus trabajadores en valores estimados importantes, se encuentran dirigidos equivocadamente. La mayor parte de los errores son debidos a los sistemas y no a los trabajadores, razón por la cual no tiene sentido insistir majaderamente en lemas que nada aportan y que pueden provocar molestia.
11. *Eliminación de metas numéricas.* Las metas numéricas favorecen la cantidad por sobre la calidad. Además de esto, las cuotas numéricas tienden a desconocer la variabilidad existente entre los trabajadores. Un liderazgo capaz puede generar una atmósfera de trabajo motivadora en la que las metas numéricas sean innecesarias.
12. *Eliminación de condiciones que hacen difícil que los trabajadores sientan orgullo por su trabajo.* En la mayoría de las organizaciones occidentales se recurre a procedimientos de evaluación y motivación de los trabajadores, que hacen que sea muy difícil para éstos experimentar sentimientos de orgullo por su trabajo. Las condiciones físicas del trabajo son, adicionalmente, poco gratas. Si se hace un esfuerzo destinado a mejorar estas condiciones, entregando un entorno seguro y digno para el trabajo, se podrá conseguir que los trabajadores desarrollen el sentimiento de orgullo por un trabajo bien hecho.
13. *Elaboración de un programa de educación y perfeccionamiento para todos.* No basta con el paso número seis, del entrenamiento en el trabajo. Es necesario preparar la empresa para el largo plazo. La educación debe considerar la en-

trega de conocimientos estadísticos para todos los niveles, de los principios de la calidad total y del mejoramiento continuo, de conocimientos de cultura general, etc. Si la organización cuenta con un personal altamente educado, podrá ir creciendo y respondiendo a las nuevas exigencias del mercado.

14. *Poner a todos manos a la obra.* La transformación de la empresa debe ser obra de todos. Para que tenga lugar, debe comenzar en las más altas esferas. La Gerencia debe formar una masa crítica de personas que conozcan y compartan la filosofía que se desprende de los trece pasos anteriores. Esta masa crítica debe estar al tanto de los postulados de Deming y conocer los métodos estadísticos utilizados para medir la calidad. Este grupo será el encargado de capacitar al resto de los miembros de la organización. Es conveniente, además, que se cuente con el concurso de un asesor externo, experto en el método Deming y en estadística, para que acompañe y apoye a la masa crítica en el proceso.

La propuesta de Deming (1987), complementada con el trabajo de numerosos especialistas, tales como Ishikawa, Juran, Crosby, etc., ha sido fuente de inspiración de diversas empresas interesadas en mejorar sus procesos. En Chile, se ha creado el Premio a la Calidad, emulando la iniciativa de otros países que buscan -a través del reconocimiento- estimular la productividad y la adopción de la filosofía de Calidad Total en sus empresas y servicios privados y estatales.

### 2.7.3. En busca de la excelencia

Thomas Peters y Robert Waterman publican en 1982 un libro que provoca un fuerte impacto en las organizaciones y su gestión. En esta obra, llamada *En busca de la excelencia*, los autores revisan empresas norteamericanas exitosas, tales como Boeing, Hewlett Packard, 3M, IBM, McDonald's, Procter & Gamble, Tupperware, entre otras. La conclusión es que todas estas empresas se distinguen por prestar atención a ocho aspectos centrales, los que llegan a caracterizar su gestión.

Los aspectos claves de las empresas con una administración de excelencia, por lo tanto, son (Peters y Waterman, 1984: 8-19):

1. *Se orientan hacia la acción.* Son empresas en que el objetivo es la acción, de tal manera que no se pierde de vista la necesidad de encontrar soluciones prácticas que puedan hacerse efectivas. La toma de decisiones no puede empantanarse en el análisis, sino que debe concluir en acciones. Se ponen a prueba modos de acción, sin temor al error.
2. *Son cercanas al cliente.* Las empresas de excelencia tienen gran sensibilidad para detectar lo que desean sus clientes. La innovación muchas veces se deriva de la capacidad que demuestre una compañía para escuchar a sus clientes y aprender de ellos.

3. *Promueven la autonomía y la capacidad empresarial de sus empleados.* En ellas se incentiva la generación de empresarios internos, a los que se les permite innovar y -por supuesto- cometer errores. Muchas de estas empresas semejan laboratorios poblados de inventores. Hay en ellas muchos empresarios emprendedores que quieren sacar adelante sus proyectos.
4. *Enfrentan la productividad a través de las personas.* En ellas se confía en que los empleados son socios de la misma tarea y que harán todo lo que esté a su alcance para hacerla bien. La confianza genera comportamientos acordes a ella.
5. *Mobilizan en torno a un valor clave.* Prácticamente todas las empresas de excelencia se caracterizan por contar con creencias en valores que utilizan como pautas de acción. La administración de estas empresas es presencial, lo que significa que los altos ejecutivos están siempre presentes, mostrando su interés y compromiso con la empresa y sus valores.
6. *Cercanas al núcleo.* Las organizaciones que se involucran con industrias distintas a la que constituye su actividad principal pueden importar elementos culturales extraños, que podrían ser difíciles de integrar y, eventualmente, dificultar la gestión. A la inversa, las empresas que se abocan diligentemente a lo que saben hacer tienen una alta probabilidad de obtener buenos resultados.
7. *Tienen estructuras simples y poco personal.* La simplicidad del diseño les permite gran flexibilidad. Tienen poco personal directivo y cuentan con estructuras planas. No hay excesivo personal.
8. *Controlan sin ahogar.* Se mantiene un control permanente, pero permitiendo mucha flexibilidad y autonomía al personal. Combinan la centralización y unidad de los valores claves, con la descentralización en el desarrollo de los productos.

Las empresas estudiadas por Peters y Waterman no siempre mostraban todos los aspectos reseñados, pero todas ellas participaban de alguno de ellos, de manera principal. Posteriormente, Peters ha agregado la *Administración de la ambigüedad*, como otro importante elemento de una gestión de excelencia. El clima de los negocios es habitualmente caótico y ambiguo, de tal modo que una empresa exitosa es la que sabe manejarse en esas condiciones y sacar partido de ellas.

### 2.7.4. La organización de alto compromiso

En 1986, se presenta una propuesta que pretende ser capaz de superar los logros de los programas de Calidad Total. Se trata de la Organización de Alto Compromiso, postulada por Edward Lawler, como una alternativa basada en un enfoque holístico del desempeño laboral y orientada a conseguir el compromiso de los miembros de la organización.

El medio para obtener el compromiso consiste en hacer uso de las más modernas herramientas de gestión, pero englobadas en una fórmula, según la cual el alto compromiso era factible de ser logrado en los niveles bajos de la organización, si se les entregaban información, conocimiento, poder y recompensas mayores a los acostumbrados.

Lawler reconoce el éxito alcanzado por las empresas japonesas, pero sostiene que copiar sus principios no podrá llevar a resultados mejores, dado que es difícil esperar —mediante la copia de un modelo— llegar a mayores consecuciones que las obtenidas por sus creadores originales. Es necesario tener en cuenta, además, que parte importante del éxito del modelo japonés radica en su buena adaptación a la cultura japonesa. Esto último hace problemático pensar en la probabilidad de traspassarlo a organizaciones cuyos trabajadores provengan de culturas diferentes a la nipona.

La cultura occidental, con su tradición democrática y su marcado individualismo, puede ser mejor asimilada por un modelo organizacional en que se deje espacio a la participación laboral, en el que se reconozca y recompense adecuadamente el desempeño individual, en el que se respete la necesidad de autorrealización de los trabajadores. Se trata, en definitiva, de una organización en que la jerarquía se estructura en escasos escalones, que es propicia al cambio y pronta a la adaptación, que mantiene relaciones laterales y no sólo verticales y que ofrece trabajos estimulantes y significativos.

El modelo, como se ve, ofrece oportunidades de desarrollo, pero descansa fuertemente en los trabajadores. La proposición de Lawler consiste en la creación de organizaciones en que lo característico sea el alto compromiso. Este alto nivel de compromiso de los miembros es algo que debe ser logrado mediante una gestión orientada conscientemente por este objetivo. El supuesto que subyace es que el éxito que se puede obtener en las organizaciones actuales depende fuerte —y crecientemente— de los trabajadores y, por lo tanto, de su disposición respecto a la organización.

Se hace necesario inspirar en los trabajadores una adhesión tal, que los haga comprometerse efectivamente con la empresa y su misión. Para esto, es indispensable que todos los niveles jerárquicos —en especial los más bajos— deben recibir la información que la organización maneja, deben aumentar su caudal de conocimiento de modo de poder procesar la información y ampliar sus horizontes, deben adquirir mayores cuotas de poder y responsabilidad y, por consiguiente, se les debe ofrecer también mayores recompensas. Todo esto es lo que otros autores denominan *empowerment*.

El interés por encontrar nuevas fuentes de ventajas competitivas conduce a que los especialistas vuelvan su mirada al pasado en busca de fórmulas que puedan ser remozadas y traídas exitosamente a la gestión moderna. Es el caso de la propuesta que se hace del *empowerment* como herramienta, que puede ayudar a

conseguir que los miembros de la empresa estén mejor dispuestos a asumir niveles crecientes de compromiso en ella. En efecto, si se mira con detención el contenido y los supuestos de este enfoque, se puede constatar su parentesco con los que fueran discutidos en los comienzos del análisis organizacional por los representantes de la Escuela de Relaciones Humanas.

### 2.7.5. Reingeniería

Pero la Escuela de Relaciones Humanas no es la única fuente de inspiración para los especialistas de la actualidad. También la Escuela Clásica de Administración y su intento de aplicar la racionalidad científica al diseño de los procesos de trabajo, con el objeto de hacerlos más adecuados y eficientes, encuentra un eco moderno en la *reingeniería*, si bien en este caso la vinculación es de índole crítica. La reingeniería se apoya en los postulados de la Escuela Clásica de Administración para hacer ver sus limitaciones y la necesidad imperiosa de revisarlos, de modo de corregir sus errores o —al menos— de señalar la inadecuación de estos postulados para los tiempos modernos.

En 1993, Michael Hammer y Michael Champy publicaron un libro que, en su subtítulo, recomendaba: “*Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!*”. El libro en referencia se llamaba *Reingeniería*, la que se definía como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer y Champy, 1994: 34, cursivas nuestras).

Según los autores, en la definición citada hay cuatro palabras clave: la más importante de ellas es, sin duda, *procesos*, con la que se quiere acentuar el carácter sistémico de las actividades de una organización. La crítica más fuerte y significativa que este enfoque hace a la Administración Tradicional se centra en que la división del trabajo propuesta por Adam Smith ha conducido a que se pierda de vista el conjunto, el proceso global que debe ser desarrollado para dar cuenta de una determinada labor. Es por esta razón que Hammer y Champy piensan que su propuesta es absolutamente inédita y sin antecedentes en la historia de las teorías de la administración.

En efecto, hemos visto que el gran aporte de la Administración Científica ha sido —precisamente— la aplicación de las ideas de Adam Smith acerca de la división del trabajo como un modo de simplificar las más diversas labores. Sin embargo, el método propuesto en la Reingeniería de aplicar la racionalidad a los procesos, de buscar la forma más racional de obtener los fines, eliminando rodeos inconducentes, es similar al esbozado a comienzos del siglo XX por Taylor.

La diferencia fundamental con la Teoría Clásica de Administración radica en que el énfasis de la *Reingeniería* se ubica en una visión de conjunto, sistémica, de

los procesos productivos, en la que no resulta necesario preocuparse por integrar con alto costo las actividades especializadas en las que se han dividido dichos procesos.

La Reingeniería pretende realizar un rediseño global de los procesos de una organización. En este sentido es una propuesta *radical* que, en términos generales, busca definir los procesos organizacionales a partir de una base sustancialmente diferente a la que subyacía al modelo de la Escuela Clásica de Administración. El logro más significativo de dicha Escuela Clásica quedó materializado en la fábrica de automóviles Ford y consistió en la generación de un sistema organizacional capaz de producir un artefacto complejo y de alta tecnología —un automóvil— con personas sin mayores conocimientos.

La estandarización, el trabajo simple y en serie, el control, la jerarquía, la especialización, la simplificación de las tareas, la separación entre el trabajo de ejecución y el de toma de decisiones, son algunas de las premisas básicas sobre las que se construyó el diseño organizacional de la Escuela Clásica de Administración.

El modelo que surge en la Reingeniería se basa en consideraciones completamente diferentes. Se termina con la estandarización, al reconocerse la variedad de los procesos que hace que sea necesario que un proceso dado pueda tener múltiples versiones, según sus especificidades. El trabajo que se realiza en la organización deja de ser diseñado en términos de su simplificación; por el contrario, se espera que las labores de una persona involucren más de una dimensión. La secuencia de las tareas ya no es lineal, sino que muchas de ellas ocurren simultáneamente, eliminándose demoras innecesarias en el proceso total. Se reduce el control de manera significativa, dado que gran parte de él no se justifica económicamente. La toma de decisiones se encuentra distribuida a lo largo de toda la organización: hay menos reglas que seguir y más decisiones que adoptar. Por la misma razón, la jerarquía se aplatana. Con todo esto se busca disminuir la incidencia que tienen los niveles administrativos y aumentar el peso relativo de los roles productivos.

Como se puede ver, la Reingeniería propone una redefinición de la organización que consiste en la búsqueda de soluciones alternativas a las que había descubierto la Escuela Clásica de Administración. La base para todo este cambio se encuentra en las oportunidades que ofrece la tecnología y en las nuevas condiciones de educación de la población trabajadora.

### 2.7.6. ¿Moda o aporte?

Hasta aquí la revisión de los principales aportes teóricos de los años noventa. No se pretende haber realizado una revisión exhaustiva, sino más bien haber mostrado que las preocupaciones teóricas constituyen una reflexión acerca de los problemas que interesan a las organizaciones y sus ejecutivos en un momento dado. La

productividad, la calidad, el diseño de los procesos, la satisfacción laboral, las comunicaciones de la organización, etc., son todos tópicos que de alguna manera —más o menos original— ocupan la atención de los especialistas. Algunas de estas construcciones teóricas han seguido el estilo de quienes perseguían mejorar la competitividad de las organizaciones productivas. Otras, en cambio, tienen un interés más académico, de conocimiento y comprensión de los procesos organizacionales. Independientemente de su intención, sin embargo, todas ellas han hecho contribuciones al estudio y cambio de las organizaciones.

Adicionalmente al aporte que han significado para la reflexión y al autoconocimiento de los procesos organizacionales, muchas de estas propuestas han constituido verdaderas modas que han sido seguidas hasta el momento en que son reemplazadas por nuevas modas. Contra la validez de este tipo de proposiciones y la proliferación de gurúes, se ha levantado la voz de advertencia de algunos especialistas (Eccles y Nohria, 1992). Queda, por consiguiente, en pie la discusión.

La teoría de la organización está todavía en sus comienzos. Parte importante de lo que se sabe ha sido desarrollada por los clásicos. Es, sin embargo, un cuerpo vivo que sigue evolucionando y es probable que en este proceso algo de lo nuevo se mantenga, generando conocimiento acumulable, y algo se pierda. El tiempo deberá decantar también este conocimiento.

La vida organizacional, por otra parte, varía también constantemente. La propia teoría constituye un factor motivador de este cambio, pero hay otros factores igualmente importantes, tales como la globalización, la tecnología, la complejidad, las aspiraciones humanas, etc. Es posible que las organizaciones del futuro cercano sean muy diferentes de las que hoy conocemos. La teoría deberá seguir creándose y recreándose, para participar en este proceso.

## 2.8 Preguntas

- ¿Cuáles son los principales aportes de la Escuela Clásica de Administración?
- ¿Por qué llamó Taylor "Administración Científica" a su enfoque?
- ¿Cuáles son los supuestos subyacentes al enfoque de la Escuela Clásica de Administración?
- ¿Cuáles son los marcos que encierran el estudio de la burocracia de Weber?
- ¿Qué quiere decir Weber cuando habla del "desencantamiento" del mundo?
- ¿Por qué dice Weber que el tipo burocrático de organización es técnicamente superior a otras formas de administración?
- Compare el enfoque weberiano con el de la Escuela Clásica de Administración: ¿tienen algo en común?, ¿qué persiguen ambos enfoques?
- ¿Cuál es el descubrimiento clave de la Escuela de Relaciones Humanas?

- i) ¿Cuáles son las críticas que esta perspectiva hace a la Escuela Clásica de Administración?
- j) ¿Por qué se produce el enfoque neoclásico?
- k) ¿Qué importancia tiene para esta Escuela el tema de la racionalidad?
- l) ¿Por qué se dice que el análisis organizacional parte de tres afluentes? ¿Cuáles son?
- m) ¿Cuál es el aporte de la Teoría de Sistemas al estudio de las organizaciones?
- n) ¿Qué cambios ha experimentado la Teoría de Sistemas?
- ñ) ¿Qué se entiende por Enfoque de Contingencias?
- o) ¿Cuál es el aporte de Niklas Luhmann?
- p) ¿Qué se entiende por Modelo Z?
- q) ¿Qué influencia tuvo Deming sobre el modelo japonés?
- r) ¿Qué es *empowerment*?
- s) ¿Puede decirse que la Reingeniería es la versión moderna de la Escuela Clásica de Administración? ¿En qué sentido es una relación crítica la que se da entre ambas corrientes?

CAPÍTULO III

Procesos y Diseño Organizacional

Una vez descritas en forma sumaria las principales teorías que se han referido al fenómeno organizacional, nos ocuparemos de la distinción de algunos procesos básicos que tienen lugar en las organizaciones y que han sido objeto de la preocupación de los especialistas, tanto para comprender como para diseñar organizaciones.

3.1 Diferenciación e integración

Los procesos de diferenciación y de integración acaso sean los modos explicativos básicos de las ciencias, en general, y de las ciencias sociales, en particular. En efecto, en prácticamente todos los dominios del conocimiento humano se encuentran referencias a lo diverso, lo múltiple, lo variado y, como contrapartida necesaria, a lo único, lo integrado, lo perteneciente. Está en la base, por ejemplo, del cálculo diferencial e integral, pero también de los mecanismos de variación que conducen a la evolución de las especies en estrecha conexión con los mecanismos de estabilización que permiten que ciertos rasgos se mantengan.

En ciencias sociales, estos procesos han sido utilizados para comprender los cambios experimentados por las sociedades. En la obra de Durkheim, por ejemplo, la diferenciación es referida a la división del trabajo—que puede adoptar diversas formas—y la integración es entendida en términos de las correspondientes formas de solidaridad: mecánica y orgánica.

Las categorías de identidad y diferencia son las que se encuentran en la base de los procesos explicativos de integración y diferenciación. Estas categorías de conocimiento nos permiten distinguir un sistema de su entorno en un acto de distinción en que surgen, al mismo tiempo, el sistema y su entorno. La moderna teoría de sistemas de Luhmann utiliza este procedimiento para—partiendo de la diferencia—llegar a la identidad.

Esta es una de las razones por las que la organización no pueda ser separada de su entorno. No se puede entender una organización si no es con referencia directa, constituyente, al entorno en que la organización está inserta.

De lo anterior, se desprende la crítica que hacíamos en el primer capítulo al olvido en que parte de la teoría organizacional ha tenido a la sociedad como entorno de las organizaciones y a las vinculaciones que las organizaciones sostienen con su entorno. No es indiferente el tipo de entorno que rodea a una organización, ni tampoco lo es la forma que adopta la necesaria relación entre la organización y su entorno.

Al interior de la organización, el proceso de diferenciación se repite. Es posible ver los diferentes subsistemas de la organización como surgidos de distinciones sistema/entorno al interior del sistema organizacional.

Con la diferenciación se hace posible dividir el trabajo para abarcarlo en una mayor cantidad de facetas, para enfrentarlo en su complejidad, para utilizar las ventajas de la especialización, para racionalizar la utilización de los recursos disponibles en vistas a la obtención eficiente de los fines.

Sin embargo, una vez que se tiene la organización diferenciada, con diversos departamentos dedicados a actividades distintas—algunas de las cuales pueden ser tan disímiles, que no se ve con facilidad su interconexión—se presenta el problema de cómo hacer posible que el sistema no se desintegre. Cómo conseguir que la fuerza centrífuga de la diferenciación no lleve al sistema organizacional a su desmembramiento, a su desintegración. Se hace, entonces, necesario el proceso de integración, que implica coordinación y control; el proceso que lleva a que los distintos subsistemas de la organización mantengan siempre presente su pertenencia a ésta.

Las distintas formas de diferenciación suponen modos también diferentes de integración. Una organización cuya diferenciación se basa en las semejanzas, por ejemplo, probablemente podrá fundar su mecanismo integrativo en el conocimiento compartido, en la suposición de la semejanza de actividades y propósitos. Una organización que haya adoptado una división del trabajo basada en las diferencias, deberá establecer mecanismos más especializados de control y coordinación.

Lo anterior nos remite a la necesaria coordinación de actividades en una organización diferenciada. Esta coordinación puede ser el problema típico que enfrenta el diseño organizacional que—en el caso de la burocracia—llega a transformarse en un gran mecanismo de coordinación y control. También pueden considerarse la coordinación y el control como basados en el conocimiento previo que aportan a la organización sus diversos integrantes. En este caso, la organización sólo debe velar por permitir que cada miembro de ella esté en condiciones de cumplir su parte en forma adecuada y brindar las instancias coordinadoras mínimas necesarias. Tanto en el caso de una organización de artesanos, como en una formada por profesionales, los esquemas de coordinación surgen de las propias especialidades y capacitación de los miembros de la organización.

Cada organización es diferente a las demás. Esto implica que las distintas organizaciones requieren también de diferentes estructuras. Una estructura muy eficiente en una determinada organización puede no serlo en otra.

Es necesario, además, entender la estructura de la organización en referencia al ambiente en que la organización está ubicada. Así, también, las unidades en que se ha diferenciado la organización han de considerar la estructura de la organización total como el sistema mayor que las condiciona, limita y posibilita.

El problema de la integración puede plantearse como un tema del diseño organizacional. Es posible, además, definir roles para cumplir esta labor integradora. Los administradores, por ejemplo, son responsables de servir como lazos adecuados entre sus propias subunidades y los otros componentes de la organización. Esta tarea se facilita cuando el administrador entiende cómo está estructurado el resto del sistema organizacional.

### 3.2 Complejidad organizacional

Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema. En efecto, un grupo de tres personas tiene una complejidad menor que un curso de veinticinco alumnos. En el grupo de tres, cada uno puede establecer una relación directa con cada uno de los demás. En un curso de veinticinco, aunque todavía es posible que todos se conozcan y hablen alguna vez con cada uno de sus compañeros, lo más probable es que seleccionen algunos con quienes establecen relaciones más permanentes. En una Universidad de 20.000 estudiantes, ya se hace muy difícil que un alumno dado conozca personalmente a cada uno de los demás miembros de la Universidad. La complejidad es tan alta, que la selectividad de las relaciones es necesaria.

La fórmula para determinar el aumento de relaciones posibles, en referencia al incremento del número de miembros, es:

$$R = \frac{N^2 - N}{2}$$

En la que N es el número de miembros. De acuerdo a la fórmula, el incremento aritmético del número de elementos lleva a un crecimiento geométrico de relaciones posibles entre ellos, razón por la cual la selectividad se hace necesaria (Luhmann, 1997: 14-15).

La construcción misma del sistema organizacional—como la de todos los sistemas sociales (interacción, organización y sociedad)—tiene la función de reducir la complejidad.

Un sistema es siempre menos complejo que su ambiente. La ley de variedad necesaria (*Law of requisite variety*) de Ashby (1972: 281-290) señala que un sistema debe ser capaz de reducir la complejidad del entorno para sobrevivir en él. Esto tiene por consecuencia que los sistemas organizacionales actúan selectivamente con la complejidad de su entorno; establecen distinciones en él, que les permiten orientar su accionar, y se diferencian interiormente de acuerdo a las distinciones que han hecho de este entorno.

Si, por ejemplo, una organización se encuentra en un mercado de alta tecnología, probablemente distinguirá en su entorno un subambiente de investigación científico-tecnológico, otro económico-financiero, otro de comercialización y marketing, otro de recursos humanos altamente calificados, etc. Para referirse exitosamente a cada uno de ellos deberá diferenciar en su interior subsistemas especializados en sus idiomas, problemas y modos de relación.

En términos organizacionales, lo anterior quiere decir que las organizaciones complejas comprenden numerosas subpartes que requieren coordinación y control y que cuanto más compleja sea la organización, más serios serán estos problemas.

Los tres elementos de complejidad comúnmente identificados son: diferenciación horizontal, diferenciación vertical y dispersión espacial.

La diferenciación horizontal es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros. Hay dos formas: (a) dar a especialistas una gama extensa de actividades a realizar, lo que puede traer problemas de coordinación, y (b) subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas.

La diferenciación vertical es jerárquica y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en los puestos inferiores. Aun cuando normalmente hay una correlación entre la autoridad y su distribución en la jerarquía, hay algunas excepciones, de organizaciones que mantienen el poder en el nivel más alto, dejando prácticamente sin poder los escalones intermedios.

Tanto la diferenciación horizontal como la vertical presentan a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación.

La dispersión espacial puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, es decir, que las actividades y el personal pueden ser dispersados físicamente según las funciones horizontales o verticales, por medio de la separación de centros de poder o de labores. Ejemplo de poder (vertical): oficinas filiales en las que las tareas realizadas por las diversas oficinas filiales son idénticas y el poder de la organización está dividido entre la oficina central y las filiales. Ejemplo de labores (horizontal): plantas locales de una industria en que cada una está especializada por producto y tecnología.

La dispersión espacial se convierte en un elemento independiente cuando una organización puede realizar las mismas funciones con igual división del trabajo y arreglos jerárquicos en múltiples locales.

Las organizaciones tienden a volverse más complejas a medida que el medio que las rodea se hace más complejo. La forma específica que adopta una organización depende de las condiciones del medio externo que afronta. A esto se suman las consideraciones del tamaño, las tradiciones dentro de la organización y características de la idiosincrasia de la organización.

Los estudios de Lawrence y Lorsch (1973b) en diferentes empresas concluyen que no existe una forma que sea la mejor para alcanzar las metas altamente variadas de las organizaciones dentro de un medio externo también variado.

### 3.3 Formalización organizacional

Se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse, en tanto los casos únicos no están formalizados y debe recurrirse al juicio del que toma la decisión ante cada situación. En todo caso, formalización no significa necesariamente anotación escrita, por lo que puede haber normas formalizadas no escritas.

Algunas organizaciones, cuyas decisiones son adoptadas por unas pocas personas en la cumbre, se apoyan en normas y supervisión estricta como una forma de asegurar un desempeño consistente por parte de los trabajadores. Estas organizaciones se caracterizan, además, por contar con personal no profesional. En otras palabras, la presencia de personal bien entrenado se relaciona con una necesidad menor de normas y de formalización.

Sin embargo, la formalización en un área de operaciones está asociada con la flexibilidad en otras. No todos los aspectos de la burocratización son concomitantes.

Pero la extrema formalización puede provocar inseguridad en el individuo, que se aferra a las mismas normas para evitar equivocarse en las decisiones.

Esta adhesión excesiva a las normas puede traer también consecuencias negativas para personas que no están en la organización (los clientes) y que se ven constantemente frustrados y molestos por el tratamiento impersonal y "burocrático" que reciben.

Es de destacar que el grado excesivo de formalización está más asociado con la probabilidad de alienación en los profesionales que en personal no calificado. La formalización y la profesionalización están diseñadas para hacer lo mismo: organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización. La formalización es un proceso por el cual la organización establece las normas y

procedimientos y los medios para asegurarse que éstos sean cumplidos. La profesionalización, por otra parte, es un medio no organizacionalmente fundamentado para hacer la misma cosa: asegurar la integración.

El problema de la formalización suele agravarse si las funciones diseñadas por ella son ambiguas o contradictorias: conflicto de roles.

La formalización no debe ser considerada como buena ni como mala en sí, sino como un elemento de la estructura organizacional que varía de una situación a otra.

### 3.4 Dimensiones del diseño organizacional

Ludwig von Bertalanffy (1979) definió la diferenciación como una característica de los sistemas vivientes. De acuerdo a ella, *en su desarrollo, los sistemas van reemplazando pautas globales difusas por funciones especializadas*. Si nos referimos a una organización, esta característica nos permite entender que organizaciones jóvenes y pequeñas puedan operar con un diseño organizacional relativamente simple e indiferenciado en que el fundador-gerente-propietario realiza múltiples actividades. Algo semejante ocurre con el resto de los miembros de la organización. Todos ellos llevan a cabo distintas funciones y pueden ser –hasta cierto punto– intercambiables.

Cuando la organización se desarrolla y alcanza un nivel de complejidad determinado, se hace inmanejable con esta escasa complejidad de diseño. La *ley de variedad requerida* de Ashby nos indica que es necesario que la organización genere sus propios mecanismos de reducción de la complejidad o perezca.

Sin embargo, si no se atiende al modo que esta diferenciación va a adoptar, podría ocurrir que los mecanismos de reducción que emerjan no sean los que la organización desee para sí. Se hace necesario, por consiguiente, asumir la tarea de diferenciar –de acuerdo a criterios racionales– las actividades de la organización. De esta forma, es posible entender que el proceso de diseño organizacional corresponde a una manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento.

La división del trabajo en actividades y subactividades elementales reconoce dimensiones críticas, algunas de las cuales son:

- *Funciones*: es posible generar unidades funcionales, dedicadas a la realización de actividades que estén orientadas al cumplimiento de las funciones necesarias para la consecución de la misión planteada por la organización. A grandes rasgos, podemos distinguir entre:
  - a) *funciones de apoyo*, que son todas las actividades orientadas a facilitar el logro del objetivo corporativo, tales como finanzas, recursos humanos, tecnología, y

b) *funciones de operación*, referidas a aquellas actividades directamente relacionadas con el objetivo organizacional. Son unidades que desarrollan el producto final de la organización, tales como Producción, Fabricación, Unidades Académicas en una Universidad, Programación en un canal de televisión.

- *Productos*: la diferenciación puede también priorizar las diferentes actividades que se derivan de los productos que la organización ofrece. Este tipo de segmentación es particularmente adecuado para una organización que fabrica múltiples productos. En el caso de Lever, por ejemplo, margarinas, detergentes, jabones, etc. La diferenciación basada en los productos permite que una organización actúe de manera particular en cada uno de los productos que ofrece; puede, por lo tanto, definir distintas estrategias de marketing, de comercialización, de adquisiciones, etc., sin que sea necesario adoptar estrategias globales o encarar engorrosos procesos de coordinación.
- *Mercado*: el mercado presenta una complejidad tal, que puede ser recomendable utilizar sus características en el diseño de las actividades que debe realizar la organización. La diferenciación interna del sistema organizacional se corresponderá –en este caso– con la diferenciación del mercado. Una organización que haya segmentado su mercado, según el nivel socioeconómico de sus clientes, puede diferenciarse internamente de acuerdo a este modelo, a objeto de dar mejor cuenta de las especificidades de sus mercados. Algo semejante ocurre si los mercados se segmentan por sexo o edades de los consumidores.
- *Area geográfica*: si las condiciones geográficas lo aconsejan, el criterio central para diseñar la estructura organizacional será la distribución geográfica. Esto resulta particularmente importante en un país como Chile, cuya extrema longitud hace que haya condiciones enormemente disímiles entre sus extremos, lo que genera dificultades para que un diseño demasiado centralizado sea capaz de atender adecuadamente demandas no comparables.

Las dimensiones señaladas, así como sus ventajas y desventajas, pueden ser referidas a los criterios de especialización que presentara Gulick. El diseño de las organizaciones que se hace en la actualidad continúa considerando estas dimensiones.

Un concepto que se ha desarrollado posteriormente y que entraña muchas potencialidades para la segmentación estratégica de las organizaciones es el de *Unidad estratégica de negocios*. Esta constituye un modo diferente de segmentación, orientado por los mercados en que se mueven los distintos negocios de la organización. Según Hax y Majluf, el propósito de una unidad estratégica de negocios es servir a un mercado externo, razón por la cual sus competidores y sus clientes deben ser adecuadamente definidos. Por esta misma causa, se requiere que el gerente encargado de la gestión de la unidad cuente con la autonomía necesaria para ser capaz de operar su unidad estratégicamente. La decisión de estructurar una

organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio.

Al dar cabida a la consideración de las dimensiones aludidas, se produce indefectiblemente la *segmentación* de las actividades de la organización, según los criterios que se consideren relevantes. Al respecto, es conveniente señalar que, de acuerdo a Hax y Majluf (1993: 156), la segmentación no tiene por qué basarse en un solo criterio, dado que puede suceder –y es más probable que así sea– que para segmentar se tomen en cuenta diversas dimensiones. Así, es posible que se haga una segmentación atendiendo –*al mismo tiempo*– a consideraciones funcionales, geográficas, de mercado y de productos.

Una consecuencia necesaria de la segmentación es la *especialización* de las actividades de acuerdo a las dimensiones y criterios usados para segmentar. La función llevará a aumentar las habilidades referidas al cumplimiento de las correspondientes funciones. Los cánones de comparación y de rendimiento estarán también definidos por la función, lo que generará altos niveles técnicos, pero una relativa ceguera respecto a las demandas provenientes de otras áreas. El producto provocará un alto nivel de conocimiento respecto al comportamiento del producto y las actividades relacionadas con él.

En términos generales, la especialización está referida a las tareas que deben ser llevadas a cabo en la ejecución de un trabajo dado. La división del trabajo conduce a que una tarea sea dividida en un conjunto de actividades las que pasan a ser desempeñadas por trabajadores. En el desarrollo de estas actividades, los trabajadores se especializan y capacitan, de tal modo que –dependiendo del modo y minuciosidad de la división del trabajo– logran especificar sus comportamientos para hacerlos compatibles con la especialización requerida.

Los miembros de las diferentes unidades se transforman, por consiguiente, en especialistas. Esto implica que adquieren una mirada particular, que les permite visualizar los problemas de una manera compartida con otros miembros de su misma especialidad. Se producen estilos de trabajo e –incluso– procesos mentales especializados.

En la medida que las organizaciones crecen, desarrollan roles más especializados y se definen departamentos formados también por el criterio de la especialización. Dado que –como hemos señalado– los especialistas tienden a tener visiones compartidas, se hace posible que se produzcan –o se profundicen– diferencias importantes entre departamentos, con respecto a temas de interés compartido y que requieren del concurso de más de una especialidad.

En definitiva, si se dejará que el proceso de segmentación siguiera su dinámica, la tendencia centrífuga que subyace a ésta podría transformar a la organización en un conjunto inorgánico de especialidades o departamentos especializados sin mayor interrelación ni ajuste mutuo. Es por esta razón que, como hemos visto

anteriormente, se definen en el diseño organizacional –junto a las dimensiones de segmentación– los criterios de integración que permiten la coordinación de las actividades diferenciadas. Los mecanismos más usados para lograr la integración son los siguientes:

- *Roles de autoridad*: en el organigrama se pueden definir los roles de autoridad y los niveles de responsabilidad, de tal manera que sea posible diseñar la coordinación requerida
- *Roles de enlace*: es también posible que se creen cargos especialmente dedicados a la tarea de facilitar la integración. Son las fuerzas de tarea, los comités creados especialmente para los efectos de la coordinación, las jefaturas de integración (o *integradores*), que son cargos de coordinación especialmente creados para facilitar el trabajo a un conjunto de personas provenientes de departamentos diferentes, etc.
- *Estructura formal*: los anteriores mecanismos (y otros que se puedan diseñar) se establecen dentro de la estructura formal de la organización y quedan expresados en el organigrama de ésta. Es importante tener presente, no obstante, que también la estructura informal cuenta con importantes mecanismos de integración, tales como las conversaciones de café, las reuniones de oficina fuera de las horas laborales, los vínculos de amistad extralaborales, etc.
- *Comunicación*: la comunicación es el mecanismo más eficiente de coordinación e integración. La información que se entrega, la definición de los canales, del contenido, de los destinatarios, el sentido, etc., son todos elementos que deben ser considerados en el diseño para facilitar la integración. El conducto regular –por ejemplo– es el modo propio de diseño de los canales de comunicación en el modelo burocrático.
- *Planificación*: los procesos formales de planificación son también mecanismos de integración que favorecen la unidad de propósitos de los diferentes departamentos en que se han segmentado las actividades de la organización.
- *Asignación de recursos*: los distintos departamentos y unidades resultantes de la división del trabajo que se han implementado en la organización terminan por convertirla –según March y Simon– en un verdadero mosaico de elementos diversos y heterogéneos. Todos ellos, sin embargo, comparten la demanda por recursos que siempre son escasos. La asignación de estos recursos, por consiguiente, se convierte en un importante mecanismo de conducción, coordinación y control.
- *Cultura organizacional*: la organización desarrolla, a lo largo del tiempo, ciertas características propias, que le dan identidad. Este conjunto de rasgos particulares que permiten distinguir a la organización de sus similares es lo que constituye la cultura de la organización y permite que ésta se mantenga unida. La cultura opera a través de la socialización de los nuevos miembros y es creada y recreada constantemente en la interacción organizacional. Por esta misma di-

námica característica, la cultura se resiste a ser deliberadamente utilizada como medio de integración, pese a su fuerte potencialidad integradora.

En el punto siguiente veremos cómo operan los principios de diferenciación e integración en el diseño de las organizaciones.

### 3.5 El diseño organizacional y los procesos básicos

La teoría de Luhmann ha hecho posible comprender la organización como un sistema de decisiones. Esto significa que resultan de peculiar importancia en la definición del devenir organizacional las premisas de decisión que generan las posibilidades que se abren o se cierran al decidir organizacional. El entorno de la organización es el medio al cual la organización está adaptada. La vinculación de la organización con el entorno va a estar definida por la organización en términos de premisas para su decidir. Resulta, entonces, importante reflexionar respecto a cuáles son las premisas que guían el decidir en el sistema organizacional:

- de dónde provienen
- quién las impone
- cuáles son las demandas
- cuáles son los recursos
- cómo deben compatibilizarse unas con otras
- quién decide esto
- cuáles son los ambientes relevantes, de donde se obtienen premisas

A partir de estas premisas –de la forma en que se seleccionen– se establece un diseño de organización dado. Un axioma de la gestión organizacional dice que “la estructura sigue a la estrategia” (Chandler, 1962), con lo que se quiere remarcar la enorme importancia del diseño de la estructura de una organización. En la estructura que se defina, se abren oportunidades de operación, de tal modo que ciertas estrategias sólo son posibles si se cuenta con las estructuras adecuadas. Así como una estructura sólo permite ciertas opciones, una cierta estrategia sólo es posible a partir de una estructura que la permita. En resumen, si se desea imponer una cierta estrategia, se deberá estructurar la organización de acuerdo a las necesidades de la estrategia. Esta reflexión, por otra parte, nos lleva a entender que la relación entre la estructura y la estrategia es de una índole tal, que tanto podemos decir que la estructura sigue a la estrategia como que la estrategia se posibilita (u obstaculiza) en la estructura, como han experimentado amargamente los pasajeros ejecutivos de estructuras burocráticas.

Rensis Likert (1968) definió cuatro modos de organización –conocidos como sistemas uno, dos, tres y cuatro– que describen modelos posibles de estructuración de las actividades organizacionales.

### RENSIS LIKERT CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES Y DE REALIZACIÓN DE LOS DISTINTOS SISTEMAS GERENCIALES

Variable organizacional	Sistema 1 Autoritario	Sistema 2 Paternalista	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
1) <i>Estilo de liderazgo</i>				
1.1 Confianza en subordinados	No se confía	Condescendencia	Delega, pero se controla	Confianza amplia
1.2 Libertad de los subordinados para discutir	No existe	No existe	Alguna	Amplia libertad
1.3 Consulta a subordinados	Nunca	Ocasional	Generalmente	Siempre
2) <i>Motivación</i>				
2.1 Factores de incentivo al trabajo	Generalmente castigo, ocasionalmente recompensas	Generalmente recompensas, ocasionalmente castigos	Recompensas, castigos ocasionales y algún grado de implicación	- Recompensas económicas - Participación
2.2 Responsabilidad	Responsabilidad que va disminuyendo en la pirámide	Mayor responsabilidad en niveles altos	Responsabilidad amplia, pero mayor en los niveles altos	Responsabilidad en todos los niveles
3) <i>Comunicación</i>				
3.1 Frecuencia	Baja	Baja	Regular	Bastante
3.2 Dirección	Descendente	Generalmente descendente	Descendente y ascendente	Descendente, ascendente y horizontal
3.3 Credibilidad de comunicación descendente	Inexactas	Muchos filtros, el superior no sabe lo que pasa	Se filtra y frecuentemente	Alta credibilidad
4) <i>Toma de decisiones</i>				
4.1 Nivel	La mayoría se adopta en la cumbre	Decisiones generales en la cumbre y se van especificando progresivamente	Políticas se adoptan en la cumbre Decisiones más específicas, según su nivel	Decisiones se toman de forma muy integrada en la organización
4.2 Utilización de conocimientos	Sólo si este conocimiento coincide en los niveles altos de la organización	Se usan conocimientos de los niveles altos y de los asesores (staff)	Se usan los conocimientos de niveles altos, medios o bajos, a requerimiento de la jerarquía	Se van involucrando en las decisiones que se refieren a su trabajo

Variable organizacional	Sistema 1 Autoritario	Sistema 2 Paternalista	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
5) Control				
5.1 Concentración del control	Concentrado en la cumbre	Concentrado en la cumbre con algo de delegación	Mayor delegación del control	Control difundido en toda la organización
5.2 Organización informal	Opuesta a la organización formal	Org. informal que ocasionalmente apoya y normalmente se opone a la org. formal	Org. informal apoya o se opone ocasionalmente a la org. formal	Org. formal e informal se apoyan mutuamente
5.3 Modo de uso de los datos existentes (contabilidad, productividad, costos, etc.)	De manera punitiva, para exigir cumplimiento	Para establecer políticas. Para castigar o recompensar	Para establecer políticas. Para recompensar como guía de acción	Como guía. Para coordinar resolución de problemas

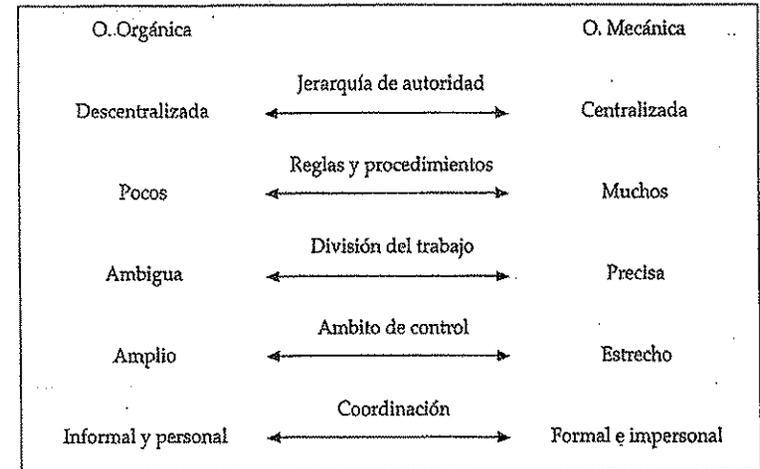
© Rensis Likert, *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York, 1967 (adaptación del autor).

Las estructuras que adoptan las organizaciones pueden ser más orgánicas o más mecánicas, de acuerdo a cómo se inserten en su ambiente y a cómo puedan definir a este ambiente. Esta distinción, elaborada por Burns y Stalker (1961), ha sido muy utilizada en el diseño organizacional. Con diferentes especificaciones, esta distinción también se encuentra en el trabajo de Likert, que denomina Sistema Cuatro a la organización orgánica, para diferenciarla del diseño autoritario-burocrático, que sería propio de los sistemas uno y dos.

En términos generales, una organización orgánica tiene pocas reglas y procedimientos, es descentralizada, tiene una división poco precisa (ambigua) del trabajo, el ámbito que controlan los ejecutivos es amplio y la coordinación es personalizada e informal.

Una organización mecánica, por el contrario, es centralizada, cuenta con muchas reglas y procedimientos establecidos, su división del trabajo es precisa, el ámbito que controla cada ejecutivo y cada persona es estrecho y delimitado, y la coordinación se da en forma impersonal y altamente formalizada.

ESTRATEGIAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL



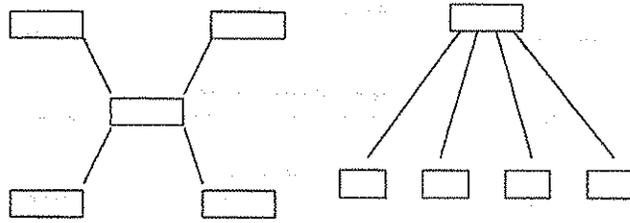
Al comparar ambos polos, salta a la vista que la organización mecánica se ubica en la tradición de la Escuela Clásica de Administración y que también subyace al modelo burocrático weberiano. La organización orgánica, en cambio, es propia de los postulados que impone la Escuela de Relaciones Humanas. Ambos modelos pretenden representar la mejor estrategia de diseño organizacional. Hoy en día, sin embargo, con la introducción del enfoque sistémico, se acepta una posición más ecléctica, en que se reconoce la validez de ambos modelos, pero se los remite a las relaciones sistémicas de la organización con su entorno. Además, se los visualiza como polos entre los que pueden variar los diseños de organizaciones concretas, en lugar de aceptarlos como formas óptimas de organización, que no admiten variación.

Al diseñarse una organización adecuada, es conveniente tener claro cuáles son las condiciones del ambiente. Un diseño más mecánico será más adecuado en organizaciones que operan en un ambiente estable, es decir, fácilmente predecible. Una organización orgánica, en cambio, podrá operar más efectivamente en ambientes cambiantes en que las condiciones son inciertas y se requiere, por consiguiente, de mayor flexibilidad y capacidad de adaptabilidad.

Dado que el modelo mecánico y el orgánico señalados anteriormente corresponden a dos polos en las estrategias de diseño, no hay ninguna organización o unidad organizacional que sea exclusivamente mecánica u orgánica. Todas las organizaciones existentes combinan ambos tipos a lo largo de las diferentes dimensiones. El ejército, por ejemplo, que tiene diseño fundamentalmente mecáni-

co, desarrolla unidades de comandos que se caracterizan por ser muy orgánicas. Una firma de consultores, por otra parte, cuyo diseño puede ser orgánico, define unidades mecánicas para asesorías estandarizadas.

En términos comunicacionales, la estructura mecánica adopta la siguiente forma, llamada de rueda.



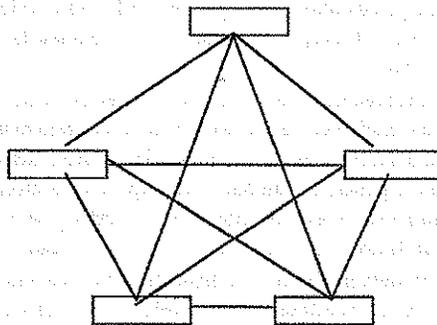
En esta configuración:

- Se coordinan centralizadamente esfuerzos individuales independientes, en torno a una tarea común.
- La capacidad de procesamiento de la información es reducida.
- Hay mayor efectividad en tareas simples.

La estructura orgánica, por su parte, adopta una configuración comunicacional de todo-canal:

En esta configuración:

- Hay esfuerzos altamente interdependientes con interacción frecuente acerca de una tarea común.
- Hay alta capacidad de procesamiento de la información.
- Es mucho más efectiva en tareas complejas.



Desde el punto de vista del diseño de los subsistemas, el trabajo de Lawrence y Lorsch (1973b) ha llegado a ser un clásico. Ellos estudiaron diversas empresas, con grados variables de éxito y con diferentes tipos de incertidumbre ambiental. Los resultados de la investigación de Lawrence y Lorsch pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Las estructuras globales de las firmas exitosas en cada rama de la industria respondían adecuadamente a sus desafíos ambientales respectivos. Las empresas de plásticos exitosas, ubicadas en ambientes inciertos, tenían estructuras más orgánicas. Las firmas de *containers* exitosas ubicadas en ambientes más estables tenían estructuras más mecánicas.
2. Los subsistemas en una firma dada encaraban subambientes cuyas características diferían respecto a otros subambientes. El subambiente científico en las firmas de plásticos, por ejemplo, era sustancialmente más incierto que los otros subambientes.
3. Los subsistemas de las firmas exitosas tenían estructuras que correspondían adecuadamente a los desafíos de sus subambientes respectivos. Los diferentes subsistemas dentro de una firma tenían que asumir distintas estructuras para acomodarse a los problemas y oportunidades especiales de sus subambientes respectivos.
4. Los subsistemas en las firmas exitosas estaban integrados entre sí. Los subsistemas estaban bien integrados, aunque mantenían estructuras diferentes.

El estudio de Lawrence y Lorsch enfatiza el enfoque de contingencias. Esto quiere decir que no hay una mejor forma de estructurar la propia organización, sino que la estructura debe responder a las demandas ambientales. Incluso dentro de una misma organización, aparecerán diferencias entre subsistemas cuando cada uno de éstos trate de dar cuenta en la mejor forma posible a las demandas de su subambiente respectivo. Así, un subsistema determinado puede tener una orientación más mecánica o más orgánica, dependiendo de los factores estratégicos en su ambiente y contexto.

El uso de la palabra *contingencia* en el vocabulario del diseño organizacional se refiere al hecho de que no hay una forma mejor para estructurar las organizaciones. La estructura debe ser capaz de dar cuenta de factores estratégicos en el entorno y, además, dentro de la misma organización, se producen diferencias entre los subsistemas en la medida que cada uno de ellos se refiere a subambientes diferentes. Un subsistema dado puede ser más mecánico u orgánico en su orientación, dependiendo de los factores estratégicos de su propio ambiente particular. El diseño organizacional al nivel de subsistemas implica la selección de estructuras diferenciadas y de mecanismos integradores apropiados.

3.5.1 *Diferenciación*. Lawrence y Lorsch identifican cuatro dimensiones de diferenciación que pueden ser utilizadas, para entender y dirigir las diferencias entre subunidades organizacionales.

- a) **Diferencias en orientación temporal:** Los horizontes de planificación y de acción de los ejecutivos varían de corto a largo plazo. Algunas veces estas diferencias en orientación temporal llegan a ser características de las unidades de trabajo mismas. En una empresa de negocios, por ejemplo, el subsistema de producción puede tener una orientación temporal más corta que el departamento de investigación y desarrollo. Estas diferencias pueden hacer difícil al personal de estas unidades el trabajo conjunto.
- b) **Diferencias en la orientación a metas:** Las tareas específicas asignadas a una subunidad pueden resultar en que el personal se dedique a objetivos operacionales diferentes y, eventualmente, contradictorios. Los gerentes de producción, por ejemplo, tienden a estar preocupados de los costos, en tanto los gerentes de marketing se preocupan preferentemente de los volúmenes. Cuando existen estas diferencias respecto a las metas, es difícil para los ejecutivos de diferentes subunidades llegar a soluciones para los problemas comunes.
- c) **Diferencias en la orientación interpersonal:** Será difícil que personal de diferentes subunidades trabaje unido si varían las pautas de comunicación, toma de decisiones e interacción social. Las relaciones interpersonales de las unidades de trabajo pueden variar de una red de comunicación de todo canal, como podría darse en un departamento de investigación y desarrollo a una red comunicacional de rueda, que pudiera darse en un departamento de producción. El estilo interpersonal del ejecutivo puede también variar desde una orientación hacia la gente o hacia la tarea.
- d) **Diferencias en la estructura:** La estructura de los subsistemas variará en la especialización del trabajo, así como en sus tendencias generales hacia una configuración mecánica u orgánica. La estructura afecta el comportamiento y las expectativas del personal de la unidad. Un ejecutivo de una unidad mecánica puede estar atado a reglas estrictas y a procedimientos que limiten autonomía y discrecionalidad en negociaciones interunidades. Esto puede ser muy frustrante para alguien de una unidad orgánica en que se acostumbra una resolución flexible de los problemas.

En términos generales, puede decirse que las organizaciones enfrentadas a entornos más inciertos requieren de una mayor diferenciación interna entre subsistemas, que organizaciones ubicadas en ambientes externos más estables.

Un problema, en consecuencia, es el de lograr el adecuado nivel de diferenciación en el diseño de los subsistemas. Otro, es el de lograr la coordinación de estas

unidades diferenciadas. A mayor diferenciación, se requiere mayor coordinación y la coordinación se hace más difícil a medida que crece la diferenciación.

3.5.2 *Integración* es el término usado para representar el nivel de coordinación alcanzado entre los subsistemas de una organización. Galbraith indica que entre los mecanismos utilizados para lograr la integración de los subsistemas mediante relaciones laterales efectivas están:

- a) **Reglas y procedimientos:** Las actividades requeridas se especifican claramente. La gente de las distintas unidades sabe que cuando ciertas situaciones se producen, hay que seguir reglas específicas.
- b) **Jerarquía:** Cuando las reglas y procedimientos son inadecuados, los problemas de coordinación son elevados al superior común.
- c) **Planificación:** Metas y objetivos son puestos para que todo el personal se dirija en la misma dirección.
- d) **Contacto directo entre ejecutivos:** Los ejecutivos de unidades separadas trabajan directamente para coordinar actividades.
- e) **Roles de enlace:** Se asignan especialmente a ciertas personas para conseguir la comunicación y la coordinación entre unidades.
- f) **Fuerzas de tareas:** La gente de diferentes unidades es ubicada en una fuerza de tarea para coordinar actividades para un período de tiempo específico.
- g) **Equipos de trabajo:** Son semejantes a las fuerzas de tarea, pero son más permanentes y tienen mayor autoridad en la toma de decisiones.
- h) **Organizaciones matriciales:** Se promueve una coordinación más permanente entre unidades mediante la forma matricial de departamentalización.

Como criterio general, puede señalarse que, mientras mayores sean la necesidad y la dificultad de lograr la integración entre subsistemas altamente diferenciados, más necesario será favorecer mecanismos de relaciones laterales, tales como fuerzas de tarea, equipos de trabajo y matriciales, y menos del tipo de reglas, procedimientos y jerarquía.

Mecanismos para crear relaciones laterales efectivas  
entre los subsistemas de una organización  
(Galbraith, Diseño Organizacional)

Mecanismos para relaciones laterales	Capacidad de relaciones laterales	Procesamiento de integración
Reglas y procedimientos	Bajo	Bajo
Jerarquía	↑	↑
Planificación	↓	↓
Contacto directo de ejecutivos		
Roles de enlace		
Fuerzas de tarea		
Equipos de trabajo		
Organizaciones matriciales	Alto	Alto

© John Schermerhorn, Jr. *Management for Productivity*. Wiley, New York, 1986: 205 (adaptado por el autor).

Según Arnoldo Hax, la tendencia actual en las empresas es a disminuir los mandos medios. En términos de integración, esto tiene por consecuencia que las estructuras se hacen más planas, que la coordinación se hace en términos de redes de trabajo y que la coordinación lateral entre redes adquiere una importancia central, en tanto la jerarquía administrativa pierde relevancia.

### 3.5.3 Henry Mintzberg y la estructura en cinco

Otra forma de aproximación al estudio de los temas del diseño de organizaciones es la que ofrece Mintzberg (1971: 18-34). Este autor propone que cualquier estructura organizacional resulta de la combinación de cinco componentes básicos. Los cambios entre distintas estructuras son la resultante de la historia, el tamaño, la tecnología, el entorno y la distribución del poder. Dependiendo, por consiguiente, de estas variables, se producirán diseños adecuados a las configuraciones que las variables adopten.

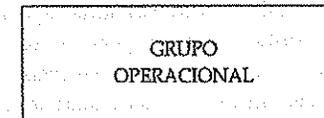
Los componentes básicos son:

a) **Cúspide estratégica:** Está formada por una o varias personas, que habitualmente son las que han tenido la idea. Conforma la administración superior de la organización y—cuando la organización está naciendo—contrata a las personas que han de llevar a cabo las tareas básicas de la organización. La cúspide

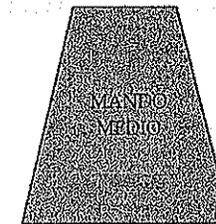
estratégica se encarga también de definir la visión, la misión y el diseño de la organización.



b) **Grupo operacional:** Está formado por las personas que realizan las actividades de ejecución de las tareas que permitirán el cumplimiento de los objetivos de la organización.



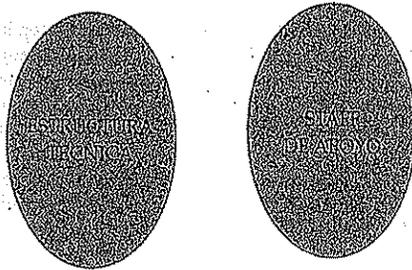
c) **Mando medio:** Si la organización aumenta su tamaño, es posible que se requiera de mandos intermedios entre la cúspide estratégica y el grupo operacional. Estos mandos medios (Gerencias, Subgerencias, Jefaturas, etc.) se encargarán de permitir la amplificación de las órdenes emanadas de la cúspide estratégica, su difusión, su especificación y su control.



d) **Componentes de apoyo y asesor:** En las organizaciones puede ser necesario contar con el apoyo de dos tipos de componentes asesores:

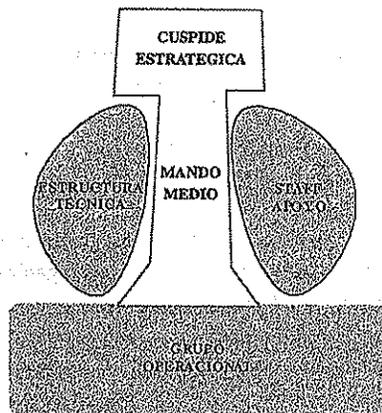
d.1. **Estructura técnica:** se refiere a las actividades dedicadas al diseño de estructuras, al proceso de planificación y al control de gestión.

- d.2. **Staff de apoyo:** en este componente se agrupan las actividades relacionadas con los servicios indirectos requeridos para que el personal de la organización pueda realizar sus labores sin interrupciones y con sus necesidades adecuadamente atendidas. Comprende una gama amplia y variada, desde casino hasta asesoría legal.



Los cinco componentes modulares descritos se relacionan de variadas formas, según cuáles sean sus importancias relativas en las configuraciones organizacionales que correspondan a las situaciones ambientales, a la antigüedad de la organización, al tamaño de ésta, a la tecnología que emplea, al modo de control que se ejerce sobre ella, etc. Es importante tener en claro que los cinco componentes constituyen abstracciones.

Agrupados, estos componentes dan origen a una configuración básica como la siguiente:



©Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, New York, 1979: 20 (adaptado por el autor).

Esta configuración básica sirve como el modelo a partir del cual se perfilan formas de organización más concretas. Mintzberg describe cinco tipos de organización: Estructura simple, Burocracia mecánica, Burocracia profesional, Estructura divisional y Adhocracia.

**Estructura simple:** Esta organización se basa en una cúspide estratégica que coordina a un grupo operacional. Los mandos medios son escasos o inexistentes. Tampoco cuenta con estructura técnica o staff de apoyo. Esta estructura caracteriza a empresas pequeñas. Debido a su escasa complejidad, se puede relacionar adecuadamente con entornos poco complejos. No ha experimentado un proceso elaborado de diferenciación (en el que se pasa de la multipotencialidad a la especialización funcional). Por esta razón, en esta configuración estructural los gerentes pueden reemplazarse mutuamente. Muchas veces los gerentes son, también, los propietarios y, en caso de ser necesario, los operarios.

**Burocracia mecánica:** Este diseño es el característico de las burocracias fiscales o privadas que abundan en el mundo. En esta estructura, los mandos medios son numerosos, importantes y característicos. Cuenta con un gran staff de apoyo que, según Mintzberg, surge como una forma de asegurar la estabilidad de su entorno. Incorpora, entonces, gran parte de los servicios de apoyo que pudiera requerir. Cuenta, además, con una estructura técnica que le permite planificar y estandarizar procedimientos. Esta estructura técnica opera asesorando directamente a la jerarquía y de allí pueden desprenderse algunos conflictos de poder.

**Burocracia profesional:** Lo que se estandariza en esta forma de diseño son los conocimientos. Dado que quienes poseen los conocimientos son quienes deben llevar a concreción el trabajo, en esta configuración el grupo operacional es muy importante y cuenta con mucho poder. La jerarquía se reserva para funciones de tipo administrativo y frecuentemente entra en conflicto con el grupo operativo, que resiente cualquier intento de control. La estructura técnica es pequeña y constantemente busca estandarizar procedimientos, lo que no siempre es bienvenido por parte del grupo operacional, que ve trabas y atisbos de burocratización en todo intento de estandarización que no provenga de su propia formación. El staff de apoyo es de grandes dimensiones, dado que debe realizar una serie de actividades para facilitar las labores del grupo operacional. Ejemplos de esta configuración se encuentran en las universidades y hospitales.

**Estructura divisional:** En ella, se agrupan varias organizaciones bajo un esquema integrador de tipo administrativo. La estructura divisional se organiza, generalmente, por líneas de productos. Cada una de estas líneas de productos tiene bastante autonomía. El control se realiza por desempeño. Hay algunos servicios de staff de apoyo que son ofrecidos a todas las divisiones y se genera una pequeña estructura técnica para la elaboración de algunos estándares mínimos de desempeño.

**Adhocracia:** Esta configuración es de gran flexibilidad. La autoridad se encuentra dispersa en todo el diseño y lo mismo ocurre con el conocimiento. Esta dispersión de conocimiento y autoridad permite una enorme flexibilidad. Se adapta perfectamente a las demandas de generación y ejecución de proyectos diversos. Puede ser muy innovadora. No requiere de staff de apoyo ni tampoco de estructuras técnicas.

Las configuraciones que Mintzberg describe pueden ser más o menos adecuadas, según el grado de complejidad de los ambientes de la organización que diseñan. También la edad conduce a que organizaciones vayan variando su diseño, de acuerdo con su grado de madurez. Algo semejante ocurre con el tamaño, dado que el diseño puede ser muy adecuado para ciertas actividades en organizaciones pequeñas e impedir la agilidad de organizaciones grandes. La tecnología, por su parte, puede reemplazar mecanismos que son necesarios en cierto tipo de configuraciones y, así, transformar la misma configuración en algo innecesario.

Tal como se ha visto con las otras aproximaciones al diseño organizacional, Mintzberg propone un esquema modular, cuya utilidad radica fundamentalmente en que destaca que se puede operar con flexibilidad, creando o adaptando un diseño para la organización, de acuerdo a las necesidades. Permite, además, estudiar organizaciones existentes y ver en ellas operando los principios de constitución, que pueden, por lo mismo, ser tomados como tipos ideales y contribuir al diagnóstico e intervención organizacional.

#### EL EXTRAÑO CASO DEL GERENTE INUBICABLE

Las estructuras organizacionales no son siempre explícitas ni reconocidas por todos los que operan enmarcados en ellas. Este caso ocurre en una gran empresa de Argentina. Esta organización comenzó sus actividades a principios del siglo veinte, cuando un inmigrante italiano -hombre aventurero y de gran visión de futuro- decidió iniciar actividades en un taller semiartesanal. Durante el curso de los años, la empresa creció, llegando a transformarse en una organización con filiales en toda Argentina y en las principales ciudades de América Latina. En el camino, se debió cambiar la estructura de esta empresa familiar, para profesionalizarla y darle una fisonomía adecuada a las estrategias de competencia requeridas por su inserción internacional. Parte importante de los cargos de la alta dirección, no obstante, siguieron en manos de miembros de la familia. La propiedad de la empresa también se mantuvo restringida a la familia.

A comienzos de la década de los ochenta, el directorio solicitó a una firma consultora que buscara y seleccionara un Gerente General capacitado para guiar a la empresa en momentos difíciles: la recesión que amenazaba a gran parte de las economías del mundo. La única condición era que no se quería que el seleccionado fuera nin-

gún profesional del área de la gestión de empresas. El requisito era tan anómalo -dado que lo que el cargo necesitaba era precisamente un profesional con esa formación-, que el consultor decidió averiguar más. No obtuvo mayor información del directorio, salvo saber que -a juicio de éste- los especialistas en gestión no lograban entender el negocio y sus decisiones eran confusas e inconducentes. Los tres últimos gerentes generales contratados habían fracasado y todos eran profesionales expertos en gestión de empresas.

Continuando con la investigación, el consultor se entrevistó con los antiguos gerentes generales de la empresa y pudo enterarse que la familia propietaria tenía la costumbre de almorzar todos los domingos en la casa de la *Nonna*, donde -por supuesto- se conversaba sobre la empresa y se llegaba a acuerdos o se adoptaban decisiones. El único que no se enteraba de ellas, ni podía participar en el análisis, era el gerente general que, por no pertenecer a la familia, no era invitado a los almuerzos de la *Nonna*. El lunes siguiente se encontraba con que las decisiones habían cambiado, sin saber los antecedentes y sin poder hacer nada para revertir -o siquiera entender- la situación.

Los miembros de la familia, acostumbrados a este estilo de gestión no se daban cuenta de su participación en la organización y culpaban de los problemas al gerente de turno, en primer lugar, y -cuando pasaron tres gerentes- a todos los profesionales del área.

#### 3.6 Preguntas

- ¿Por qué se dice que la diferenciación y la integración son modos explicativos básicos de las ciencias?
- ¿Cuál es la relación entre diferenciación e integración?
- ¿Cómo puede ser entendido el proceso de diferenciación interno de una organización?
- ¿Qué se entiende por complejidad de un sistema?
- ¿Cuáles son los elementos más utilizados en referencia a la complejidad organizacional?
- ¿Cómo se relaciona la organización con la complejidad de su entorno?
- ¿Qué se entiende por formalización en un sistema organizacional?
- ¿Cómo se relaciona la formalización organizacional con la profesionalización de los miembros de la organización?
- Caracterice la organización de tipo mecánico. ¿Cuándo resulta apropiada?
- Describa la organización orgánica. ¿Cómo pueden reconocerse las condiciones en las que resulta adecuada?

- k) ¿Puede un subsistema de una organización seguir una estrategia de diseño distinta a la de otro subsistema de la misma organización?
- l) ¿Cuáles son los mecanismos utilizados para lograr la integración entre los subsistemas de una organización?
- m) ¿Qué es una estructura simple? ¿Puede dar ejemplos?
- n) ¿En qué consiste la adhocracia? ¿Cree usted que es más importante en nuestros días?
- ñ) ¿Qué se puede desprender del caso del gerente inubicable en términos de diseño?
- o) ¿Conoce usted empresas familiares? ¿Cómo es su diseño?

## CAPÍTULO IV

### Toma de Decisiones

Uno de los principales procesos que tienen lugar en las organizaciones es el de toma de decisiones. Su estudio, luego de largo tiempo dedicado a la consideración del nivel individual -¿cuáles son los elementos que inciden en el decidir de una persona?-, ha pasado a ocupar un lugar central en la investigación y teoría organizacional.

#### 4.1 Antecedentes: el dilema buridano

En el siglo XIV, Buridano plantea un famoso dilema que resume la preocupación del hombre por la comprensión del decidir. El problema consiste en la disyuntiva a que se ve enfrentado un animal hambriento ubicado entre dos pilas de heno. Si ambas son igualmente atractivas y la distancia hacia cada una de ellas es la misma, el animal muere, por ser incapaz de decidir.

El dilema persiste hasta nuestros días, debido a que en él se encuentran en germen todas las preocupaciones humanas respecto al fenómeno de la decisión: el atractivo de las alternativas; el costo de cada una de ellas; el número de alternativas; el problema de la posibilidad de establecer una jerarquía de preferencias entre las alternativas, etc.

Hay autores que han pretendido eludir el dilema diciendo que el animal se encuentra en un estado de equilibrio inestable, por lo que la menor desviación inicial lo hará dirigirse a uno de los lados. Persiste, sin embargo, el problema de por qué podría producirse esa desviación inicial. Otra forma de enfrentar el problema es por la vía estadística: no sabemos qué hará un animal dado, pero de muchos ubicados en similar situación podemos predecir que irá un 50% a cada una de las pilas de heno.

Bajo el supuesto de la racionalidad del hombre, fue posible imaginar situaciones de decisión tales, que las alternativas eran excluyentes y conocidas por quien

debía decidir. El hombre enfrentado a alternativas excluyentes podía ordenarlas de acuerdo a su preferencia y, así, decidir.

El problema se hace más complejo si es necesario considerar en el propio resolver las decisiones eventuales que hará otra persona. Es el caso, por ejemplo, de un juego de naipes, en que cada jugador no sólo debe tomar en cuenta sus propias opciones y las preferencias que pueda tener, sino –además– las acciones posibles de su oponente.

Este es el problema de la doble contingencia propia de todo sistema social y que ha sido estudiado por Luhmann. Un hecho es contingente cuando puede ser visto como producto de una selección entre alternativas. Cuando dos personas interactúan, cada una de ellas tiene disposición sobre sus propias alternativas. Sin embargo, sólo adecuando mutuamente sus elecciones podrán llegar a hacer algo en común. Este juego de la doble adecuación de selecciones entre las alternativas disponibles para ambas personas es lo que Luhmann llama la doble contingencia.

Es evidente que en este proceso de adecuación mutua tienen lugar no sólo los conocimientos que cada uno de los interactuantes tenga acerca del otro y de la situación, sino además las expectativas que tenga del comportamiento del otro y las expectativas acerca de las expectativas que el otro pueda tener acerca del comportamiento propio y también las expectativas acerca de las expectativas que el otro pueda tener acerca de las expectativas propias sobre el comportamiento del otro... este es el juego de la reflexión en la doble contingencia inherente al vivir en sociedad.

#### 4.2 Racionalidad y decisión

Festinger (1957), con su teoría de disonancia cognoscitiva, ha permitido destacar la importancia de los elementos no racionales que inciden en el comportamiento e incluso en decisiones que *a posteriori* aparecen como extremadamente racionales.

Según Festinger, cuando una persona se encara a una decisión, busca efectuar una evaluación objetiva e imparcial de los méritos de las alternativas. Para esto, colecciona información acerca de ellas, establece un orden de prioridades que es evaluado y revisado hasta que existe cierta seguridad de que debe ser así y que no se modificará con nueva información. Cuando se ha alcanzado el nivel de confianza requerido, la persona decide.

Indica Festinger que, aun cuando el proceso de decisiones así descrito aparece como muy racional, hay ejemplos en que las personas hacen su elección sin considerar mucha información acerca de ella, o aun casos en que, después de cuidadosa consideración de la información, la persona elige sobre la base de aspectos menores o triviales. No hay una explicación empírica de por qué ocurre esto. Tal vez sea una forma de evitar situaciones difíciles. Si fuera éste el caso, deberían darse más estos ejemplos en situaciones en que las decisiones fueran importantes y en-

tre alternativas parecidas en atractivo. Tal vez sea cuando el proceso de búsqueda de información parece no tener fin. Si es así, deberían darse más en casos de decisiones con alternativas múltiples.

Una vez que la decisión ha sido hecha, cambia el cuadro. Hay menos énfasis en la objetividad y mayor parcialidad en la forma en que la persona evalúa las alternativas. Cuando se efectúa la decisión, aparece la disonancia. Es decir, la persona enfoca su atención en cogniciones que son disonantes con la decisión hecha. Luego la reducción de la disonancia procede a través de pensar en considerar y reconsiderar, reevaluar estas cogniciones disonantes, hasta que una nueva explicación es descubierta o inventada.

Veremos un ejemplo sencillo: Supongamos que una persona ha ahorrado dinero durante mucho tiempo para comprar un equipo de música. Cuando considera que tiene el dinero suficiente va a una tienda para hacer su adquisición. Sin embargo, allí se encuentra con que hay demasiadas alternativas, con que –además– para adoptar una decisión óptima tendría que ser capaz de procesar –comprender y jerarquizar– una enorme cantidad de información. Supongamos que el comprador siente deseos de tener ya su equipo, después de haber esperado tanto (además que el vendedor puede amenazarlo con la elevación del precio). Entonces, ante la imposibilidad de hacer una evaluación de la información pertinente, es posible que la persona decida por consideraciones no tan relevantes, tales como: color del equipo, forma del mueble, etc.

Una vez hecha la compra, se produce la disonancia. Esta se expresa como una sensación de pérdida, el temor a haber hecho una mala decisión.

En efecto, cuando se está ante una decisión, se tiene disponibilidad sobre alternativas: cualquier equipo puede ser comprado. Cuando la decisión está hecha, sólo se tiene el equipo que se compró y ya no se puede volver atrás. Se ha perdido la posibilidad de comprar todos los otros.

Como las personas no pueden vivir con la disonancia permanentemente, pronto se produce un proceso compensatorio que consiste en racionalizar la decisión hecha: el comprador reevalúa las alternativas y se demuestra a sí mismo que su decisión fue la mejor posible. Con esto se acaba el sufrimiento y el sentimiento de pérdida.

El descubrimiento de Festinger arroja algunas dudas respecto a las pretensiones de racionalidad en el decidir, que muchas personas afirman, al ser consultadas respecto a decisiones que han adoptado. Mirado retrospectivamente, la mayor parte del comportamiento de decisión de los seres humanos parece extremadamente racional: se evaluaron alternativas y se eligió la mejor. No obstante, la tesis de la disonancia cognitiva permite saber que es probable que se trate de los resultados de la racionalización posterior de un decidir en que influyeron aspectos no racionales.

En 1958, March y Simon hacen una crítica a la teoría clásica de toma de decisiones. En dicha teoría, se supone que la persona que va a decidir se enfrenta al conjun-

to completo de alternativas. Se supone, además, que a cada alternativa corresponde un conjunto de consecuencias posibles. También se supone que el decisor ordena todos los conjuntos de consecuencias desde el más preferido al menos preferido y que puede, por lo tanto, seleccionar la alternativa que conduce al conjunto preferido de consecuencias.

Como se puede ver, dicen March y Simon (1958: 137-150), esta situación de decisión es muy poco frecuente. En la práctica:

- a) La elección se hace siempre respecto a un modelo limitado, aproximado y simplificado de la situación real.
- b) Los elementos de esta definición de la situación son consecuencia de procesos psicosociológicos del decisor y de las personas relacionadas con él.

A la anterior crítica, March y Simon agregan que suponer que el objetivo del decidir sea el logro de una alternativa óptima es poco realista.

Tras la búsqueda de una alternativa óptima:

- a) Se conocen todas las alternativas.
- b) Hay un conjunto de criterios que permite comparar *todas* las alternativas.
- c) La alternativa en cuestión es preferida, de acuerdo a estos criterios, a todas las demás.

Tras la búsqueda de una alternativa satisfactoria, en cambio:

- a) No es necesario que se conozcan *todas* las alternativas.
- b) Hay un conjunto de criterios que define alternativas *al menos* satisfactorias.
- c) La alternativa en referencia cumple con –o sobrepasa– estos criterios.

El ejemplo puesto por March y Simon (1958: 141) ahorra muchas palabras: es muy distinto buscar la aguja más aguda que exista en el pajar a buscar una aguja en el pajar que sea lo suficientemente aguda como para coser con ella.

Según March y Simon, optimizar requiere de procesos mucho más complejos que tomar decisiones en términos de alternativas satisfactorias. La mayoría de las decisiones humanas –individuales o colectivas– se adoptan siguiendo alternativas satisfactorias.

En un trabajo posterior, March (1994) sostiene que gracias a la búsqueda de alternativas satisfactorias –en vez de intentar optimizar– es posible reducir la complejidad del mundo en términos de lo satisfactorio y lo no satisfactorio. En lugar de que una organización –o una persona que debe decidir– se vea obligada a realizar una escala de preferencias con la totalidad de las alternativas disponibles, puede enfrentarse a una simple dicotomía de alternativas “suficientemente buenas” y “no suficientemente buenas”. Esta dicotomía no necesita contener todas las alternativas, sino que basta con la definición de los criterios, de modo que cualquier alternativa posible pueda ser clasificada en una de las dos categorías: como *suficientemente buena* o *no suficientemente buena*.

Se puede desprender de esta estrategia de satisfacción que los mismos criterios que definen una alternativa como satisfactoria –*suficientemente buena*– o insatisfactoria –*no suficientemente buena*– son claves al momento de tomar una decisión y pueden –ellos mismos– ser modificados como producto de una decisión. Se puede cambiar, con esto, el marco de la decisión y, así, ampliar o reducir el ámbito de opciones disponibles. Las organizaciones constantemente operan de modo de acomodar su decidir a las oportunidades que el mercado –por ejemplo– ofrece. Una organización puede aceptar un postulante, que no parece demasiado bueno, porque no hay un mercado muy amplio de profesionales en ese campo. También puede, sin embargo, declarar desierto el concurso. No está obligada a adoptar una u otra decisión.

La búsqueda de alternativas, la selección de la información y la definición de los criterios para aceptar una alternativa como suficientemente buena, siguen también ciertas reglas de operación que March ha caracterizado como sigue:

- a) El proceso de búsqueda por información y alternativas se desencadena cuando el desempeño organizacional no alcanza cierto nivel mínimo de satisfacción. Este mismo proceso de búsqueda se detiene cuando el desempeño supera el nivel máximo de satisfacción. Esto quiere decir que el criterio de satisfacción consiste en un programa que tiene definidas sus cotas mínima y máxima, con la orden de iniciar o detener el proceso de búsqueda de alternativas atada a ellas.
- b) El proceso de búsqueda de alternativas satisfactorias es de tipo secuencial y no paralelo. Se buscan las alternativas una a una, considerándolas de forma sucesiva. Se exploran, además, soluciones cercanas en primer lugar y luego se van sondeando soluciones más alejadas. Es posible que ésta sea parte de una estrategia económica, dada la lentitud de un proceso secuencial. A modo de ejemplo, si hay un problema de administración presupuestaria en una Unidad Académica, se prefiere buscar alternativas de solución al interior de la Unidad Académica, antes que decidirse a buscar apoyo de otras Unidades o de la Administración Central Universitaria.
- c) La estrategia de búsqueda de alternativas satisfactorias puede redefinir el problema, si se encuentra con conjuntos insatisfactorios de alternativas. En otras palabras, si las opciones disponibles son insatisfactorias, se pueden establecer nuevos criterios de satisfacción, en lugar de aceptar la menos mala, según una lógica de minimax, propia de la optimización.

En las organizaciones, las decisiones de las personas que se ubican en niveles más altos de la jerarquía constituyen el marco de referencia, las premisas, para el decidir de los subordinados. Mientras más alto se encuentra una persona en el organigrama de una empresa, más consiste su labor en decidir y menos en ejecutar, en realizar acciones que transformen la decisión en un producto.

Apoyándose en esta idea, James Thompson (1967: 132-138) desarrolló un diagrama para diferenciar situaciones de decisión. Según él, todas las decisiones pueden ser clasificadas de acuerdo a un esquema que considera dos dimensiones:

- a) *Creencias respecto a relaciones de causa/efecto.* En esta dimensión, se trata de los supuestos que operan –al momento de adoptar la decisión– respecto a la posibilidad de obtener determinados resultados. Responde a la pregunta acerca de las causas que pueden llevar a los resultados. Se habla de *creencias y no de conocimientos*, porque según el conocido teorema de W. I. Thomas: “Lo que los hombres definen como real, se torna real en sus consecuencias”. En otras palabras, si las personas *creen* que ciertas causas producirán determinados efectos, su decisión estará marcada por dicha creencia, tanto si ésta es verdadera como si es equivocada. La vida social está repleta de ejemplos, de prácticas consideradas ineficaces, supersticiosas, e incluso contraproducentes, que continúan ocurriendo, porque existe una creencia que sostiene su enorme eficacia. Sugerimos al lector que recuerde cuántas acciones suyas o de sus conocidos cercanos responden a este patrón. Más que la efectiva correspondencia entre causas y efectos, interesan, por consiguiente, las creencias referidas a esta correspondencia.
- b) *Preferencias por resultados posibles.* Una decisión puede llevar a un conjunto de resultados posibles. Quien se encuentra enfrentado a una situación de decisión puede tener mayor o menor claridad acerca de cuál es el orden de prioridad de sus preferencias respecto a los resultados que podrían derivarse de la eventual decisión. Por supuesto que no se requiere contar con un ordenamiento completo de preferencias. Hay situaciones en que las personas tienen una preferencia clara, quedando el resto de los resultados posibles en un conjunto de alternativas vagamente definido como no deseable.

Estas dos dimensiones constituyen las variables básicas de todo decidir humano. Se encuentran siempre presentes, pero esta presencia puede ser consciente o inconsciente.

Aunque los valores que pueden adoptar las variables reseñadas corresponden a una gama amplia, Thompson propone dicotomizarlas en términos de certeza e incertidumbre.

ESTRATEGIAS DE DECISION

Preferencias respecto a resultados posibles	Certeza	Incertidumbre
Creencias respecto a relaciones causa/ efecto	Computacional	Compromiso
Certeza	Juicio	Inspiracional
Incertidumbre		

© James Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967: 134 (adaptado por el autor).

Las estrategias que siguen las personas individualmente, o los sistemas organizacionales, se pueden agrupar según los criterios esbozados en el cuadro precedente, de la siguiente manera:

- a) *Estrategia computacional.* En situaciones en que hay certidumbre tanto respecto a lo que se desea como referente a cómo conseguirlo, se da una estrategia computacional. Thompson escogió este apelativo, porque se trata de decisiones de cierta simplicidad, que podrían ser delegadas en una máquina. Incluso algunas de ellas pueden no ser consideradas propiamente una decisión, dado que se puede programar anticipadamente qué debe hacer la máquina si aparecen tales y cuales datos. El programa puede, incluso, liberar al decisor de la necesidad de buscar la señal desencadenante. El mismo programa puede tener la instrucción de buscar –o esperar– dicha señal, con lo que el decisor puede dedicar su tiempo al análisis de otras situaciones de decisión de mayor complejidad. A modo de ejemplo, el número de unidades de cierto tipo que deben mantenerse en stock puede ser una señal desencadenante de un programa computacional: baja este número mínimo y el computador da la orden de adquirir lo necesario para volver a satisfacer el mínimo estipulado en el programa. A nivel personal, la decisión de tomar el próximo microbús que nos conduzca a nuestro lugar de trabajo provoca una serie de comportamientos una vez que aparece, en nuestro campo perceptual, un microbús que corresponda a las especificaciones.
- b) *Estrategia de compromiso.* Esta estrategia se plantea en situaciones en las que quienes toman la decisión no tienen mayor claridad respecto a los resultados preferidos, pero sí en torno a cómo conseguirlos. Las organizaciones abundan en ejemplos de esta situación: diferentes grupos de opinión dentro de la organización presionan para imponer su punto de vista y el decisor no tiene claridad respecto a cuáles son las prioridades organizacionales. Se opta por un compromiso, en que se trata de satisfacer parcialmente las aspiraciones de los interesados, a cambio de la renuncia que éstos hacen de parte de sus demandas. Esta negociación puede también considerar el tiempo como modo de escalar la satisfacción de los requerimientos. March y Simon (1958: 149-150) recuerdan que en la asignación de recursos, la Alta Dirección se preocupa de equilibrar –en el tiempo– los presupuestos entregados a las distintas unidades. Si se mira un momento de la decisión, se podrá ver cierto desequilibrio en los recursos otorgados; si se observa el devenir de la organización –la asignación histórica–, se podrá encontrar el equilibrio. A nivel de la decisión personal, hay ejemplos en que una decisión encuentra su mayor dificultad en la falta de claridad respecto a los resultados preferidos, pero no existen grandes dudas respecto a la forma de lograrlos. Los jóvenes postulantes a la Universidad, muchas veces tienen dudas acerca de su vocación profesional, pero no sobre los requisitos exigidos por las diferentes carreras ofrecidas por la Uni-

versidad. También en este caso se opta por una estrategia de compromiso, de conceder y reconocer ventajas o de aceptar y minimizar desventajas, con el objeto de hacer destacable alguna(s) alternativa(s).

- c) *Estrategia de juicio.* La forma más habitual que adoptan las situaciones de decisión corresponde a la que Thompson denomina estrategia de juicio. En ella quien ha de tomar la decisión tiene claridad respecto a los resultados deseados, pero no conoce la forma más conveniente para conseguirlos. La estrategia consiste en evaluar la situación, buscar modos de aproximación al resultado deseado, evaluarlos y así sucesivamente, hasta dar con una forma de alcanzar la meta. En esta estrategia, que casi podría caracterizarse como la forma prototípica de reflexión ante una decisión, la evaluación de las alternativas configura un cierto proceso, con pasos que van desde la definición y diagnóstico del problema hasta su solución. En organizaciones, los ejemplos cubren una amplia gama en la que tienen cabida tanto las reuniones de directorio que buscan definir la línea a seguir por la empresa en el próximo período, como la decisión respecto al uniforme de las secretarías; a la estrategia de marketing o acerca de los proveedores. En el ámbito de las decisiones personales, la estrategia de juicio es la que se sigue toda vez que la meta deseada —y preferida— es claramente conocida, pero no se sabe cómo llegar a ella. El joven enamorado que quisiera hacerse notar por la compañera de curso y no sabe cómo. El profesional que quiere hacer carrera y no conoce las claves del éxito en esa organización. La indignada víctima de un robo, que no consigue que su reclamación sea respondida, de manera seria, por el gerente general de la Línea Aérea donde el hurto tuvo lugar. Todos estos casos enfrentan a los interesados a una situación en que deberán evaluar cursos de acción, siguiendo estrategias de juicio.
- d) *Estrategia de inspiración.* La situación más incómoda, pero no menos frecuente, de la toma de decisiones es la que corresponde al cruce de los valores de incertidumbre en las dos variables: hay incertidumbre tanto respecto al ordenamiento de las preferencias por resultados posibles, como referida a las relaciones de causa/efecto. Quien está a cargo de la decisión no tiene una opción clara acerca de lo que desea obtener, ni tampoco respecto a cómo conseguirlo. La decisión, en este tipo de situaciones —si es que se adopta alguna decisión— ocurre por inspiración... y casi se podría decir que por azar. En organizaciones, los ejemplos de esta clase de decisiones están referidos a momentos de indefinición, a problemas mal delimitados, en los que la intuición de un decisor puede llevar a éxitos inesperados e incomprensibles, incluso por el propio decisor. Hay ocasiones en que el éxito de una campaña publicitaria no puede ser replicado, porque no se conocen las razones de ese logro. Las decisiones que se enmarcan en esta categoría hacen su aparición en escena en momentos de confusión, donde no se ven mayores posibilidades. De improviso,

parecieran coincidir las condiciones para sacar del letargo a la organización y se adoptan decisiones sin mayor análisis, pero que permiten que la organización se movilice. La explicación más frecuente, después que todo ha pasado, es: "tuve la inspiración". Un ejemplo, en el nivel individual, puede encontrarse en el o la adolescente que —acostado en su cama— mira absortamente el techo, sin fuerzas para sobreponerse al peso del aburrimiento que lo aplasta contra el lecho. Nada parece motivarlo y las sugerencias de la madre (tales como: ¿Por qué no ordenas tu pieza?) parecen ofensas más que alternativas al aburrimiento... De pronto, sin que se sepa qué es lo que hace cambiar las cosas, nuestro adolescente desarrolla una actividad increíble y modifica su estado de ánimo... ha llegado la inspiración. Lo interesante de las decisiones que se agrupan en esta casilla de la inspiración es que habitualmente los encargados de tomar la decisión rara vez reconocen la falta de racionalidad de ésta. Hay una cierta tendencia a racionalizar esta clase de decisiones, haciéndolas aparecer como el resultado lógico de un proceso complejo de evaluación de alternativas.

Antes de presentar la clasificación de situaciones de decisión elaborada por Thompson, se había señalado que —de acuerdo a March y Simon—, en una organización, las decisiones de las personas que ocupan los cargos más altos en la jerarquía constituyen el marco de referencia —las premisas— para la toma de decisiones de los ocupantes de los cargos más bajos. Thompson utiliza sus dimensiones para escudriñar cómo ocurre la transferencia de las premisas de decisión de los altos escalones de la jerarquía hacia los más bajos.

Thompson (1967: 135) indica que, en el modelo ideal de burocracia weberiano, cada nivel jerárquico considera como premisas para su decidir tanto las preferencias de resultados como las creencias causa/efecto transmitidas por el nivel jerárquico superior. De esta manera, la estrategia de decisión propia de la burocracia sería de tipo *computacional*. Sin embargo, este no es siempre el caso, porque puede haber restricciones en la capacidad de la jerarquía para imponer dichas premisas.

La posibilidad de que la jerarquía transmita al nivel sucesivo la premisa respecto a las creencias de causa/efecto que deben ser tomadas en consideración se ve limitada, porque no se dominan todas las variables, debido a que en ellas interviene otros seres humanos, cuyo comportamiento se hace impredecible: es el caso, por ejemplo, de programas educacionales o de salud, cuyo éxito o fracaso no depende sólo de variables que puede controlar la organización, sino de los educandos o los pacientes. También es el caso de organizaciones que compiten con otras y, por lo mismo, su acción debe considerar la contingencia de la acción de la competencia y de los clientes. En todas estas situaciones, la estrategia computacional de los escalones inferiores de la jerarquía cede el paso a una estrategia de juicio.

La jerarquía puede también ver limitada su capacidad para imponer la premisa de la escala de preferencias respecto a los posibles resultados de la decisión

organizacional. En situaciones en que los resultados posibles involucran la modificación de alguna característica del estado de personas –tales como en los sistemas de salud o en los educacionales– es difícil que la jerarquía pueda imponer sin más sus preferencias. Es mucho más probable que se deba llegar a un compromiso con las personas afectadas, cuyas preferencias han de ser consideradas. Algo semejante sucede cuando la organización depende de recursos provenientes del entorno –tales como legitimidad, materias primas, etc.– de donde se pueden desprender limitaciones a las aspiraciones y metas de la jerarquía organizacional.

Utilizando el mismo cruce de variables que Thompson, Choo (1998) clasifica cuatro diferentes modelos de decisión organizacional.

Modelos del proceso organizacional de toma de decisiones\*

Incertidumbre técnica (creencias respecto a relaciones causal/efecto)	Ambigüedad o conflicto de metas (Preferencias respecto a resultados posibles)	Baja	Alta
	Baja	Modelo racional <ul style="list-style-type: none"> <li>• dirigido a metas</li> <li>• guiado por reglas, rutinas y programas</li> </ul>	Modelo político <ul style="list-style-type: none"> <li>• metas e intereses opuestos</li> <li>• certeza respecto a resultados preferidos</li> </ul>
	Alta	Modelo de proceso <ul style="list-style-type: none"> <li>• dirigido a metas</li> <li>• múltiples opciones y soluciones alternativas</li> </ul>	Modelo de anarquía <ul style="list-style-type: none"> <li>• metas ambiguas</li> <li>• procesos poco claros para alcanzar las metas</li> </ul>

© Chun Wei Choo: *The Knowing Organization*, Oxford University Press, New York, 1998: 171; en el cuadro de Choo, hemos redefinido (entre paréntesis) las variables en la terminología de Thompson (adaptado por el autor).

En el esquema, Choo define la primera variable de cruce como *Ambigüedad o conflicto de metas*, que se refiere a lo que Thompson llamaba *Preferencias respecto a posibles resultados*. En esta variable se trata de entender el grado de consenso o disenso, que existe en la organización, respecto a cuáles deberían ser las metas organizacionales y sus prioridades. Si la ambigüedad es baja, hay claridad y acuerdo en la organización en torno a este punto.

La segunda variable es llamada por Choo *Incertidumbre técnica*, y se refiere a las *Creencias en torno a relaciones Causal/Efecto* de la clasificación de Thompson. En ella, se trata de capturar la complejidad técnica que puede tener una determinada meta organizacional, en el sentido que se haga difícil contar con la información necesaria para saber a través de qué causas se puede conseguir una meta deseada.

Del cruce, Choo obtiene cuatro modelos:

- El modelo racional*, que se puede remontar al trabajo de March, Simon y Cyert, entiende que la toma de decisiones organizacionales se orienta hacia el logro de metas y se encuentra guiada por reglas. La rutinización de la decisión y la definición de programas de desempeño buscan la racionalidad. Al conocerse las metas, al haber cierto nivel razonable de acuerdo respecto a ellas o sus prioridades y al contarse con la información relevante en torno a cómo obtener dichas metas, se puede recurrir a rutinas, a una estrategia *computacional*, en la terminología de Thompson.
- El modelo político* ve en la organización una arena política. Choo recuerda el trabajo de Allison, pero podríamos incluir también la obra de Thompson y la de Morgan. Los diferentes grupos de poder tienen también diversas metas, según sus intereses. Puede haber o no algún grado de conflicto, pero lo central es que se forman coaliciones para tratar de obtener una mejor oportunidad de conseguir lo buscado. Se transan, se negocian acuerdos y se establece un orden donde hay compromisos y transacciones políticas. La forma de alcanzar las metas es relativamente sencilla y conocida, una vez que se ha logrado un acuerdo respecto a dichas metas y su orden de prioridad. La toma de decisiones, en este modelo, es un juego político, de acuerdos y compromisos, antes que una elección racional. Corresponde a la estrategia de *compromiso*, de la clasificación de Thompson.
- El modelo de proceso* es ejemplificado por Choo mediante un artículo escrito por Mintzberg y colaboradores en 1976. En este modelo, se trata de desarrollar las etapas por las que atraviesan los procesos de selección entre alternativas de decisión. Tal como en la estrategia de *juicio*, del esquema de Thompson, en el caso del modelo de proceso se tiene cierta claridad respecto a cuáles son las metas a conseguir por la organización. Las metas, por consiguiente, orientan la actividad decisora. Sin embargo, no existe el mismo grado de seguridad respecto a los mejores modos de conseguir las metas deseadas. Hay una variedad de opciones disponibles y se debe buscar una forma de seleccionar entre ellas, para obtener alguna que permita el éxito. Las fases que describen Mintzberg, Raisinighani y Théorèt son *identificación*, que corresponde a reconocimiento y diagnóstico del problema; *desarrollo*, que trata de generar una o más soluciones a este problema, y *selección*, en que se analizan, tanto crítica como políticamente, las soluciones alternativas que se habían desarrollado en la fase anterior.

d) *El modelo de anarquía* corresponde a la estrategia *inspiracional* de Thompson. En los modelos racional y de proceso, la claridad respecto a las metas que se deseaban conseguir ofrecía un ancla que permitía que el decidir se fincara con fuerza en un objetivo a ser logrado. La evaluación de los medios se podía hacer de forma racional o en una estrategia que fuera evaluando las diferentes etapas de un proceso de aproximación a la meta. En el modelo político, por su parte, se tenía suficiente conocimiento de las tecnologías de aproximación a las metas, de tal modo que la decisión se limitaba a un juego de acuerdos, respecto a las prioridades que debería tener la toma de decisiones. En el modelo anárquico, en cambio, resulta difícil encontrar una estrategia clara que conecte las diferentes elecciones. Se trata de aquellas decisiones que parecen determinadas por el azar, por la oportunidad, por la situación. En este modelo, las decisiones son adoptadas por una *anarquía organizada*, en que las preferencias por resultados no son claras ni preexistentes, sino que más bien se van descubriendo en la medida que van surgiendo. De esta manera es probable que no haya una coherencia reconocible en estas preferencias, sino que aparezcan como altamente inconsistentes. Las relaciones causa/efecto son desconocidas o confusas, de modo que no se puede confiar en ellas. El decidir en estas condiciones, es poco sistemático y escasamente predecible. La organización va dando saltos en un sentido u otro, según cuáles sean las opciones que se hacen relevantes momento a momento. El éxito y el fracaso de decisiones puntuales no son fácilmente atribuibles a causas determinadas y, por lo mismo, no son repetibles ni evitables.

Una vez presentados estos modelos de decisión, que por cierto no agotan las posibilidades del decidir organizacional, sino sólo pretenden entregar un modo de hacer inteligibles algunos de los múltiples procesos involucrados en él, se puede desarrollar la idea presente ya en el trabajo pionero de March y Simon: *que las organizaciones son sistemas cuyos elementos son las decisiones*.

### 4.3 Organización y decisión

Niklas Luhmann dice que las organizaciones son sistemas sociales cuyos elementos son comunicaciones sobre decisiones. Todo sistema social, de acuerdo a la teoría de Luhmann, se construye a partir de elementos generados por el propio sistema. Estos elementos son las comunicaciones. La comunicación —como veremos en el capítulo 7— es un fenómeno intrínsecamente social, es el ladrillo con el que se construyen todos los edificios de la vida social. En el caso de las organizaciones, los elementos son comunicaciones atribuidas como decisiones para asegurar su conexión con otras comunicaciones de decisión.

Las decisiones tematizan su propia contingencia. En otras palabras, en el decidir se está consciente de la posibilidad de elegir entre alternativas, se está cons-

ciente de que se puede elegir de otra manera y, de allí, que algunas personas extremadamente reflexivas tengan tantos problemas para tomar incluso decisiones triviales. En la organización, se trata no sólo de la decisión respecto a un cierto estado de cosas, sino, además, de la decisión de comunicar o no comunicar que se ha decidido, que no se ha decidido, que se piensa decidir o que se ha decidido no decidir.

Cada vez que se decide, las alternativas desechadas permanecen en el resultado de la decisión como historia, como el trasfondo que indica la relevancia de la decisión adoptada y que, eventualmente, permitirá evaluarla, reevaluarla, interpretarla y reinterpretarla posteriormente.

Luhmann define a la organización como un sistema complejo constituido por decisiones interrelacionadas. La organización así definida es un sistema autoobservador, capaz de diferenciarse a sí mismo en una distinción respecto a su entorno. El entorno que la organización observa —y en referencia al cual se diferencia— es resultado de la propia operación de distinción de la organización y, por lo mismo, no tiene por qué coincidir con el entorno que pudiera distinguir algún otro observador externo. La organización, por lo tanto, es una máquina no trivial, en la terminología de von Foerster, dado que es capaz de observar sus propios estados y que lo hace antes de proceder con una operación cualquiera. Las máquinas no triviales —como las organizaciones— son sistemas históricos de muy difícil predicción, porque orientan sus comportamiento no sólo por los estímulos provenientes del entorno, sino por sus propios estados e historia de cambios.

La organización se encuentra acoplada estructuralmente a su entorno, lo que implica que hay una adaptación permanente de la organización a las condiciones del entorno. La tesis del acoplamiento estructural sostiene que la adaptación es una condición de posibilidad de los sistemas. No existe un sistema desadaptado. O un sistema está adaptado y existe, o no lo está y no existe. Entonces, los sistemas se encuentran adaptados a su entorno mientras continúe su operar como sistemas. Dado que el sistema mismo es el que define al entorno y el propio sistema mide —por medios internos al sistema, tales como el balance, los cálculos de ingresos, etc.— su éxito, el proceso de mejoramiento de los índices de logro del sistema e incluso la misma evaluación de estos indicadores son, básicamente, procesos internos del sistema que tienen lugar sin considerar aspectos que —desde la perspectiva de un observador externo— pudieran considerarse importantes. Esta es la razón por la cual resulta tan difícil incorporar al decidir organizacional cambios en estrategias que han resultado exitosas en el pasado. El entorno ha cambiado, el sistema mismo ha variado —de manera imperceptible para él— su acoplamiento estructural con su entorno, pero insiste en la estrategia que le brindó satisfacción en el pasado.

Un problema del diseño organizacional es decidir quién y cómo decidirá. A modo de ejemplo, es posible que los ejecutivos adopten sus decisiones en forma

individual, considerando la información de que dispongan y sin que otras personas influyan en su decidir.

También es posible que el ejecutivo se haga asesorar por expertos o por personas pertenecientes a su staff o, incluso, que consulte con sus subordinados respecto a alguna decisión de importancia. Esta es una forma de decisión consultiva, en tanto la decisión final se mantiene en las manos del ejecutivo.

Finalmente, es posible que se adopte una decisión grupal, que es aquella en que el ejecutivo forma un comité que deberá analizar la situación, evaluar las alternativas y llegar a una decisión.

Un sistema complejo formado por decisiones supone que éstas servirán como premisas para otras decisiones. Pero un sistema es complejo cuando incluye tantos elementos, que ya no puede relacionarse cada uno de ellos con todos y cada uno de los demás elementos, sino que las relaciones deben producirse en forma selectiva. Esta selectividad –tanto a nivel de las alternativas como a nivel de las relaciones entre decisiones– significa elección entre alternativas y significa también que, a partir de esta elección, se posibilitan y se impiden nuevas decisiones. A modo de ejemplo, un gerente puede optar entre adquirir un computador para su departamento de contabilidad o dotar de máquinas de escribir computarizadas a sus secretarías. Una vez que ha decidido comprar un computador, se abren a su decisión alternativas de marcas y tipos de computadores, pero se pierden las alternativas de máquinas de escribir, que no llegaron siquiera a ser consideradas.

Para que las decisiones puedan servir como premisas de otras decisiones, es necesario que –aunque sean pasajeras, es decir, aunque se encuentren atadas a momentos temporales dados– puedan fijar ciertas determinaciones de sentido y sean capaces de indicar los puntos críticos en que el decidir posterior se plantea en contradicción con el decidir anterior. Esto quiere decir que las decisiones van abriendo –y cerrando– caminos para el decidir posterior. Sin embargo, dado que se trata siempre de decisiones, es posible que el decidir posterior se aparte del camino preferido –señalado– por el decidir previo. Este es un punto crítico.

La complejidad –dice Luhmann– se constituye en los sistemas organizacionales como relación entre decisiones. Según esta concepción, en consecuencia, la complejidad no es un obstáculo para el decidir, sino precisamente la condición para que los sucesos puedan aparecer como decisiones selectivas y para que puedan ser utilizados como elementos en la construcción de sistemas. Esto significa que el elemento organizacional no es algo naturalmente disponible, sino un artefacto del mismo sistema, una condición de su posibilidad, que él mismo posibilita.

La complejidad –en otras palabras– se refiere a que las diferentes decisiones abren posibilidades, ofrecen alternativas. Es precisamente por esta razón que se hace necesaria la selectividad y la decisión es eso: un mecanismo selectivo que permite a su vez generar las bases para una nueva decisión que también deberá

ser selectiva. Las organizaciones no sólo generan los elementos que las componen, sino que además definen su propia forma según van procesando su selectividad y la conexión entre las decisiones previas y las posteriores. Una organización, por ejemplo, puede optar por un esquema democrático o uno piramidal, según cuál sea la forma de conexión entre los elementos (decisiones) y la importancia relativa que las diversas selecciones tienen en la organización.

En el caso de las organizaciones, las decisiones –en cuanto elemento constituyente– sólo pueden descomponerse en decisiones y sólo pueden mejorarse mediante decisiones, dado que los sistemas no pueden cambiar el nivel de emergencia de sus elementos, sin dejar de ser un orden de un tipo determinado.

Se comprende así a la organización como un sistema autorreferente, que define su relación con su entorno en términos de sentido y que se diferencia respecto a este entorno en estos mismos términos: de lo que resulta significativo o no para el sistema. Esto quiere decir que un sistema autorreferente produce en sí mismo la diferencia sistema/entorno. Precisamente por esto, es que debe preocuparse de su relación con su entorno (Luhmann, 2000). Este punto de partida teórico conduce a reformular los conceptos fundamentales del estudio de las organizaciones, para darles una mayor profundidad y obtener, con esto, una perspectiva que permita entender con claridad la complejidad de los fenómenos organizacionales de la sociedad moderna. Las organizaciones se diferencian respecto a su entorno y emergen como sistema social autorreferente en esta misma operación de distinción. La pregunta que cabe, entonces, es la que indaga acerca de lo específico, lo que hace de la organización un sistema social de tipo propio.

La organización así entendida es un sistema autopoiético (Baecker, 1999:144), es decir, que genera los elementos que lo componen mediante los elementos que lo componen. Este sistema es autorreferente, de tal manera que define su entorno en términos de lo que puede ser comprensible para él, vale decir, en sus propios términos. En otras palabras, una organización está formada por decisiones que generan decisiones y –para relacionarse con su entorno– debe definir como *decisión* toda acción del entorno que tenga que ser significativa para ella. Las organizaciones viven en un ambiente de organizaciones, de decisiones. Se espera que el ambiente decida –se supone que lo hace– y, en consecuencia, desde una perspectiva organizacional los diferentes problemas societales *son* decisiones (ya adoptadas, por adoptar o incluso decisiones de no decidir). La acción organizacional sobre el entorno consiste también en decidir, en atar decisiones con sentido, en crear organizaciones.

La relación de la organización con sus propios miembros no es, entonces, la de un sistema con sus elementos componentes, sino la de un sistema con su ambiente, con un ambiente especial con el que se encuentra en acoplamiento estructural: con su entorno interno. En efecto, respecto a sus miembros, la organización adopta decisiones referidas a comportamientos deseados, aceptables y los que son considerados no aceptables. Es decir, la organización decide acerca de las condiciones

que los miembros deben cumplir para ser miembros y para mantener esta condición de pertenencia al sistema organizacional.

No se está diciendo con esto que la organización pueda existir con prescindencia de los miembros, así como un sistema biológico no puede prescindir de las partículas químicas que forman sus moléculas y células. Se está señalando con esto, más bien, que las organizaciones constituyen un sistema autopoietico de otro nivel, que se genera en otro nivel de emergencia: el de las comunicaciones, el de las decisiones. Es por esto que los miembros, en cuanto sistemas autopoieticos de personalidad, se relacionan –se acoplan estructuralmente– con la organización y contribuyen al flujo autopoietico de decisiones que constituye a la organización.

La organización, por consiguiente, adopta decisiones respecto a sus miembros y las actuaciones de éstos sólo tendrán un sentido organizacional si pueden ser conceptualizadas, a su vez, como decisiones: de participar, de aceptar las reglas, de no participar, de retirarse, de exigir cambios, etc. Toda acción que no se conceptualice como decisión no tendrá efecto organizacional alguno, porque el sistema organizacional de decisiones es cerrado operacionalmente y se encuentra determinado estructuralmente, es decir, sólo puede recibir perturbaciones que conduzcan a cambios de estado determinados en la misma estructura de decisiones de la organización. La decisión, por su parte, ha de ser comunicada, dado que una decisión que no es comunicada como tal no participa de la autopoiesis organizacional y no tiene efecto alguno (Luhmann, 2000).

Esta conceptualización de Luhmann ofrece grandes posibilidades, tanto para la comprensión de los sistemas organizacionales como la de su relación con su entorno societal y, también, para los intentos de modificación de las organizaciones en términos de Desarrollo Organizacional.

Lo interesante de la perspectiva radica, precisamente, en la capacidad de redefinición de las posibilidades de acción organizacional y de intervención en las organizaciones. En efecto, una modificación de una organización implica *siempre* un cambio de estado en un sistema estructuralmente determinado. Esto es, involucra *siempre un cambio en el sentido* de la organización y se traduce en las decisiones que esta organización adopta.

No resulta, por consiguiente, trivial la búsqueda de perturbaciones que lleven a cambios en el modo de decidir y en la forma que se produce la comunicación de decisiones en el interior del sistema organizacional.

Se hace difícil intervenir un sistema autopoietico operacionalmente cerrado y determinado estructuralmente. Esta dificultad, sin embargo, no es insalvable. Sólo queda condicionada por la característica autopoietica, de tal modo, que –para ser efectiva– deberá subordinarse toda intervención a la autopoiesis sistémica. No puede hacerse cualquier intervención en una organización, sino sólo provocar cambios de estado en un sistema determinado estructuralmente. Sólo es válida como intervención, como modificación de un sistema organizacional, aquella perturba-

ción que este sistema permita. Gran parte de los efectos no deseados y no anticipados por algunas propuestas de cambio organizacional reside precisamente en que se han gatillado cambios de estado distintos a los que se buscaba conseguir.

Un factor relacionado es el que se refiere al modo de intervención de las organizaciones sobre su entorno. Una organización define su entorno en términos comprensibles para ella, es decir, en términos de decisiones: los clientes *deciden* comprar o no hacerlo; los eventuales proveedores *deciden* vender o no; el gobierno *decide* elevar o reducir los impuestos, etc. La reproducción organizacional consiste, también, en la generación de decisiones y de sistemas de decisiones, que pueden crecer al amparo de la organización originaria. Es el caso, por ejemplo, de los Mantos Protectores, que deben actuar como facilitadores de la autopoiesis de los sistemas organizacionales cobijados bajo su alero y –al mismo tiempo– como orientadores de su sentido, vale decir, de sus límites respecto al entorno.

En un estudio publicado en 1982, tuve la oportunidad de mostrar el funcionamiento de un Manto Protector o Estructura Patrocinante. Con este concepto se quiere señalar la función que cumplen algunas organizaciones que se transforman en el paraguas bajo cuyo alero pueden surgir –y mantenerse– otras organizaciones, que tienen criterios de selección que no son aceptados ni válidos para el sistema social incluyente. Estas organizaciones –así protegidas– pueden entonces continuar su existencia. El precio que deben pagar, sin embargo, es el de aceptar las premisas de decisión provenientes del Manto Protector. El Manto Protector, por lo tanto, garantiza al sistema global que las organizaciones por él protegidas se mantendrán encapsuladas, sin llegar a ser dañinas, y a las organizaciones protegidas les garantiza que el sistema global no las destruirá. Sin embargo, la relación es algo más compleja: el Manto Protector quiere ser algo más dominante y las organizaciones protegidas buscan su autonomía en la doble dependencia: del Manto Protector y del sistema global (Rodríguez, 1982: 55-61). Es el caso, por ejemplo, de algunas universidades –en países con Estado controlador– que permiten que en su interior florezcan ideologías políticas contrarias a las aceptadas por el Estado, pero la condición es que no lleguen a contaminar al sistema político.

La intervención en la organización deberá implicar un cambio en el sentido, esto es, en la forma que se define la pertinencia o no pertinencia de las decisiones organizacionales. A modo de ejemplo, un proceso de democratización en el interior de la organización lleva a un cambio en el sentido organizacional por cuanto más personas intervienen en la toma de decisiones. Esto significa cambios sustanciales, debido a que se aumenta la complejidad del sistema y surgen –junto a este aumento– nuevas formas de reducción de esta complejidad aumentada.

El decir que toda intervención queda subordinada a la autopoiesis sistémica significa que el sistema organizacional puede ser definido por un conjunto de decisiones que generan decisiones, en condiciones de clausura operacional. Una acción no perteneciente a la organización no puede pasar a formar parte del sistema

organizacional, pero puede gatillar decisiones que lo alteren. Si esta alteración va más allá de lo que la estructura ha definido como posible, el sistema organizacional se desintegra. En otras palabras, el entorno es una fuente de constantes perturbaciones, que el sistema enfrenta experimentando cambios de estado; algunos de ellos posibles y otros destructivos. La política económica, por ejemplo, genera cambios en las condiciones ambientales y las organizaciones adoptan premisas de decisiones diferentes. Más allá de ciertos límites, sin embargo, esta misma política económica podrá provocar la quiebra de algunas organizaciones, es decir, el término de su autopoiesis.

Con lo anterior no se está diciendo, por consiguiente, que el cambio organizacional –o el Desarrollo de Organizaciones– no sea posible. Por el contrario, esta conceptualización incorpora el cambio en la definición misma del devenir organizacional. Las organizaciones se encuentran en una constante modificación y no es posible comprenderlas ya como un ente estático. Volveremos sobre esto más adelante.

#### 4.4 Premisas y programas de decisión

Las decisiones que se adoptan en una organización operan en un ambiente de complejidad prefigurada. En otras palabras, se produce una reducción de complejidad que permite la construcción de una complejidad secundaria. Las organizaciones generan esta complejidad propia mediante la decisión sobre premisas de decisión para el decidir organizacional (Luhmann, 2000: 222). Al ser las premisas de decisión mismas un producto de decisiones del propio sistema, se asegura que sólo son válidas dentro del sistema organizacional. De esta manera, se va generando una diferencia específica de la organización –y su decidir constitutivo– con respecto al entorno y a otras organizaciones similares en este entorno.

Las premisas de decisión no constituyen una causa unívoca y clara del curso del proceso de decisión en una organización dada. Las premisas de decisión definen, más bien, el ámbito del decidir organizacional, de tal forma que siga un curso previamente programado. Estos son programas de decisión (March y Simon, 1958: 137-150) que orientan la toma de decisiones, dejando –al mismo tiempo– espacio para que la decisión afectada por ellos sea efectivamente el producto de una selección entre alternativas viables. Ejemplo de estos programas pueden ser las reglas entregadas a los ejecutivos de cuentas de un banco, respecto a las tasas de interés que pueden ofrecer a sus clientes, lo que incluye un cierto margen de disponibilidad. Más allá de sus límites, el ejecutivo deberá consultar a su jefe. Otro ejemplo es el de casas comerciales que permiten que sus vendedores regateen con sus clientes el precio de los artículos a la venta. También esto es conocido y, pasado cierto límite, el vendedor puede consultar a su superior. En otras casas

comerciales no está contemplada esta posibilidad y el cliente es notificado de ello al momento de solicitar una rebaja “por pago al contado”.

También se contemplan en las premisas de decisión las instancias que han de ser consultadas para adoptar una cierta decisión, así como también los conductos –o el conducto regular– que debe seguir la comunicación de la decisión para cumplir su cometido. Los niveles de decisión –quiénes están capacitados para decidir qué temas– y los canales de distribución de la información pertinente son también premisas de decisión en cualquier sistema organizacional. De esta manera, en los programas de decisión de un sistema organizacional queda definido el espacio de decisión que corresponde a cada cargo o a la persona que lo ocupa. En otras palabras, hay tareas de decisión que no pueden programarse detalladamente, debido a la complejidad que involucran. En estos casos, el programa deja un amplio espacio para que el ocupante del cargo decida, una vez enfrentado a la situación de decisión. Esto tiene como condición que la persona seleccionada para ese cargo debe cumplir con ciertos requisitos –de idoneidad, nivel profesional, confianza, etc.– que le permitan decidir adecuadamente. Esta condición queda también especificada de alguna manera en el programa correspondiente.

Es, naturalmente, también posible que los programas vayan variando según decisiones. Consideraciones de descentralización, de poder, de confianza u otras, pueden llevar a decidir que un cierto cargo deba contar con mayor o menor capacidad de decisión, con lo que se deberá modificar el programa correspondiente. Al respecto, y para continuar con el ejemplo anterior, puede también ocurrir una modificación fáctica del programa, vale decir, sin que tenga lugar una decisión explícita. El ocupante del cargo no cuenta con la calificación requerida –o no se siente con la seguridad necesaria– y consulta constantemente. Así, paulatinamente, el cargo va perdiendo niveles de autonomía y el programa correspondiente va cambiando. Algo semejante sucede en el caso contrario, en que llega a ocupar el cargo una persona con mayores condiciones y comienza a desarrollar niveles crecientes de autonomía. No ha habido una decisión, pero se actúa como si la hubiera habido. Si no hay una decisión en sentido de reafirmar las características del programa antiguo, se obra como si la decisión hubiera tenido lugar efectivamente. De esta manera, las personas pueden alterar los programas de decisión que enmarcan los cargos que ocupan, aunque es necesario tener en claro que el cambio en un programa de decisión afecta también los programas de decisión de otros cargos, lo que puede traer complicaciones de otro orden: alguien se siente pasado a llevar y opta por reafirmar el programa, dado que no ha habido ninguna decisión explícita para cambiarlo.

En situaciones repetitivas, en condiciones de ambiente estable, donde las posibles decisiones son altamente predecibles, los programas de decisión pueden ser muy explícitos y hasta redundantes. Se decide siempre en el mismo sentido. Es el caso de las decisiones *computacionales* de que habla Thompson, que permiten ubi-

car el nivel de decisión en un punto muy cercano a la ejecución misma, en el que se necesita un escaso volumen de información. Con esto, se libera capacidad de decisión para la operación de decisiones que involucren mayor necesidad de procesamiento de información y análisis.

Puede decirse, de alguna manera, que los cargos quedan definidos precisamente a través de los programas de decisión que delimitan su marco de decisión y los marcos de los cargos relacionados. Una vez que se conoce el programa de decisión que corresponde a un cierto cargo, se puede seleccionar a una persona que reúna los requisitos para desempeñarlo. Si se cuenta con una persona de condiciones extraordinarias, puede, por supuesto, también ocurrir que se le cree un cargo adecuado a sus capacidades, lo que equivale a decir que se genere un programa de decisión con mayores niveles de libertad y autonomía.

Los cargos, por consiguiente, pueden ser definidos de forma relativamente general con programas de decisión elásticos, que se adaptan finalmente a las condiciones concretas de decisión en que se debe actuar. Los cargos son entidades históricas que mantienen en el presente los logros y dificultades del pasado, pero que pueden variar sus contenidos, requerimientos y tareas en el curso del tiempo.

Los programas de decisión pueden ser diferenciados de acuerdo al esquema *Input/Output*. En efecto, los límites de la organización, en la operación de la misma, pueden ser referidos al pasado o al futuro: al *Input* o al *Output*. Si se trata de programas de decisión orientados al *Input*, se les llama programas condicionales. Los programas de decisión cuya referencia principal es el *Output*, en cambio, reciben el nombre de programas de fines. En ambos casos, señala Luhmann (2000: 260-278), se trata de la introducción de una diferencia artificial, construida dentro del mismo sistema y hecha obligatoria mediante decisiones: los programas condicionales distinguen entre condiciones y consecuencias, en tanto los programas de fines diferencian entre fines y medios.

Los programas condicionales tienen la forma de: *si... entonces*. Según Luhmann (2000: 263), esto se entiende, en términos generales como: *sólo si... entonces*, dado que no tendría sentido poner como indicación: este medicamento sólo puede ser vendido con receta médica o de otra manera. Estos programas tienen su condición desencadenante en el pasado de la operación, lo que implica que se puede establecer de manera muy clara dicha condición de partida. Adicionalmente, se pueden relacionar programas condicionales en una secuencia, de tal manera que la ejecución de uno de ellos constituya la señal para la partida del siguiente. De este modo, es posible sincronizar las actividades de diferentes cargos: un cargo entra en actividad cuando el otro, con el cual se debe coordinar, ya lo ha hecho.

Estos programas permiten cierto grado de indefinición, sea por el lado de *si* o por el lado de *entonces*, en la fórmula antedicha. Las indefiniciones que se plantean en el lado de *si* plantean la necesidad de la interpretación acerca de la presencia o ausencia de la condición desencadenante. La indefinición en el lado de *entonces* deja

grados de libertad para la decisión que ha de ser adoptada: si la reserva en bodega de una cierta mercadería baja de cierto nivel, se debe hacer el pedido, pero no se indica con exactitud el proveedor o el precio al cual se debe cumplir el cometido.

Los programas de fines se orientan al futuro. Tanto los fines como los medios para conseguirlos se encuentran en el futuro. Y, sin embargo, como en el caso de los programas condicionales, los programas de fines han de ser considerados en el presente de la operación de decisión. Su problema consiste en que deben tratar, en el presente, un futuro desconocido como si ya se conociera. El futuro, no obstante, sigue siendo desconocido e inalcanzable. En el presente se pueden examinar las expectativas y también es posible corregirlas a la luz de las experiencias y de lo que haya ocurrido con expectativas anteriores, pero en el presente no se pueden tomar decisiones pasadas ni futuras. En este esfuerzo corrector, es posible examinar el comportamiento efectivo de los consumidores y contrastarlo con la prognosis de ventas que en su momento se hizo. También se pueden mejorar los modelos, para incluir variables que no habían sido consideradas originalmente. Las organizaciones, en definitiva, pueden aprender de su propia experiencia pasada. A pesar de todo, sin embargo, se mantiene la inseguridad acerca de las condiciones futuras y de su similitud o diferencia con las condiciones del pasado conocido (Luhmann, 2000: 266).

Tal como en el caso de los programas condicionales, los programas de fines también pueden agruparse en cadenas secuenciales. Para esto, se recurre a nexos causales que permiten definir los medios como fines, que requieren –por consiguiente– de medios para ser alcanzados. De esta forma se puede pensar en fines mediatos, para los cuales se necesitaría contar con medios que todavía no están disponibles. Estos medios son definidos como fines y, una vez conseguidos, se puede recién hacer uso de ellos para el logro de los fines mediatos. El programa debe pensarse de manera secuencial, de modo tal que la obtención de los fines de una primera etapa –que son los medios del programa sucesivo– sea el factor desencadenante para la etapa siguiente.

Luhmann establece también la relación entre los programas de decisión y el riesgo. El riesgo, a diferencia del peligro, está referido a consecuencias de decisiones: se trata de situaciones cuyo origen puede ser atribuido a una decisión, vale decir, que no habrían ocurrido si no se hubiera adoptado la decisión en referencia. En el caso de programas que –como los condicionales– son indiferentes respecto al futuro, si se quiere que incluyan algún grado de responsabilidad por las consecuencias, es necesario subordinarlos a programas de fines. En otras palabras, señalar qué consecuencias se quieren alcanzar y cuáles deberían ser evitadas e incluso ser causantes de la desautorización del programa mismo.

Otra importante consideración que hace Luhmann (2000: 278) es que los programas permiten que el sistema organizacional defina sus propias sensibilidades respecto al entorno. Los planes y los programas tienen efectos estructurales en el

sistema tanto cuando son desencadenados como cuando no lo son. Esto quiere decir que en el sistema tienen lugar ciertas operaciones tanto cuando una determinada información es captada como cuando dicha información no aparece. Un programa puede ser o no puesto en práctica, pero ambas situaciones tienen consecuencias en el sistema organizacional. De esta forma –que nos recuerda el ejemplo de Bateson respecto a complejos comportamientos desencadenados por la ausencia de estímulo–, la organización obtiene la necesaria autonomía respecto a su entorno, para mantener su clausura operacional.

Finalmente, los programas a que nos hemos referido se construyen como premisas decididas y decidibles. Se les entiende como producto de decisiones, son puestos en funcionamiento por una decisión y pueden también quedar inactivados por una nueva decisión. Pero en el decidir organizacional –en la operación de la autopoiesis de los sistemas organizacionales– existe también un conjunto de premisas que son consideradas como no decidibles y, por lo mismo, como no decididas. Para ellas hemos reservado el concepto de cultura organizacional, que veremos en el capítulo once.

#### EL EXTRAÑO CASO DE LAS JOYAS ROBADAS

En los últimos años, los clientes se han acostumbrado en todo el mundo a que las empresas respondan por el servicio que ofrecen. Sin embargo, no siempre ocurre así.

En una ocasión en que unos pasajeros recién llegados no pudieron encontrar sus maletas porque habían sido trasladadas por otra empresa, que las había guardado, los encargados en tierra de una línea aérea extranjera, con filial en nuestro país, se ofrecieron para retirar el equipaje y enviarlo a domicilio. Para realizar su cometido, solicitaron la descripción de las maletas y de su contenido.

Al enterarse que un bolso de mano contenía joyas, la encargada manifestó que era muy peligroso trasladar artículos de valor en el equipaje.

En la tarde de ese día, los viajeros recibieron su equipaje, faltando el bolso de mano mencionado. Después de muchas averiguaciones, se les dijo que había sido sustraído de las dependencias de la línea aérea, en el aeropuerto, en los momentos en que estaban preparándose para despacharlos a domicilio.

No fue posible recibir una respuesta diferente, ni más satisfactoria, de parte de la empresa. Incluso el Gerente General indicó en una carta, que la aerolínea no podía hacerse responsable, porque en el aeropuerto había robos.

Las premisas de decisión definen el marco en que tiene lugar el decidir organizacional. La atención al cliente puede estar o no contenida en estas premisas, como lo muestra este caso.

#### 4.5 Preguntas

- a) ¿Cuáles son los componentes del dilema buridano?
- b) ¿Cuál es la teoría clásica de la decisión?
- c) ¿Cuál es el problema de la doble contingencia?
- d) Describa y ejemplifique la teoría de la disonancia cognoscitiva.
- e) ¿Cuáles son las variables que considera Thompson? ¿Puede usted dar un ejemplo de cada una de las formas de decisión reseñadas por él?
- f) ¿En qué se diferencia el modelo de Choo, del de Thompson? ¿Cuál es su aporte?
- g) ¿Por qué dicen March y Simon que optimizar implica un mayor costo que buscar alternativas satisfactorias?
- h) ¿Qué significa que las decisiones sean los elementos de los sistemas organizacionales?
- i) ¿Qué quiere decir que las decisiones tematizan su propia contingencia?
- j) ¿Cuál es la relación entre la complejidad y la organización?
- k) ¿Cómo se relaciona la organización con su entorno?
- l) ¿Qué significa que una organización sea un sistema autopoietico?
- m) Discuta la idea de la organización como sistema permanentemente adaptado a su entorno.
- n) ¿Cuáles son las consecuencias, para el Desarrollo Organizacional, de una conceptualización como la que aquí se propone?
- ñ) ¿Qué es un programa de decisión? ¿Cuál es la diferencia entre un programa de fines y un programa condicional?
- o) ¿Por qué se puede sostener que en el caso de las joyas robadas, la atención al cliente no estaba incluida en las premisas de decisión?

## CAPÍTULO V

### *Poder y Liderazgo*

El poder ha sido considerado por todos los autores interesados en el estudio de las organizaciones como un factor de importancia central. Durante largo tiempo se definió el poder como una característica que poseía en mayor o menor medida una persona y que le permitía imponer su voluntad a las demás.

Hoy en día, sin embargo, se reconoce en el poder una naturaleza intrínsecamente relacional. Esto quiere decir que el poder no es una cualidad que puedan poseer las personas, sino que una característica propia de una relación entre personas. No existe poder en la soledad. No hay poderoso si no existe el sometido al poder. Como veremos, esta nueva conceptualización del poder tiene consecuencias de importancia, tanto para la comprensión del fenómeno como para las posibilidades abiertas para tratar con él.

Desde que Max Weber acuñó su definición de poder, ésta se ha transformado en punto de referencia y de partida obligado para cualquier presentación acerca del tema. El poder para Weber es la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desea, incluso en contra de su voluntad.

Buckley (1973: 270-271) define el poder como el control o la influencia sobre las acciones de otros para promover nuestras metas, sin el consentimiento de aquéllos, contra su voluntad o sin su conocimiento o comprensión.

Crozier (1969, vol. 2: 9-53) dice que el poder surge en una relación de intercambio y negociación mutua en que hay que superar una resistencia. Sobre la base de condiciones estructurales y de la situación, la relación desigual de intercambio abre a uno de los involucrados la posibilidad de imponer su voluntad e intereses.

#### 5.1 Poder y autoridad

Weber distingue entre poder y autoridad, que es el poder legitimado, vale decir, aquel poder que es socialmente reconocido como legítimo. La autoridad de que

gozan los padres respecto a sus hijos, por ejemplo, es aceptada como válida por los demás miembros de la sociedad. Se reconoce, entre otras cosas, que ellos pueden decidir acerca de la educación que desean para sus hijos.

La legitimación de la autoridad, por otra parte, sólo significa aceptación social de la base que sustenta ese poder y no necesariamente agrado. Si un policía amonesta a un conductor por cometer una infracción en el tránsito, éste probablemente acatará las órdenes del policía, porque reconoce la autoridad que él encarna. No es necesario que el infractor se sienta feliz con la reprimenda recibida, basta con que reconozca que el policía está legalmente investido de la autoridad que lo habilita para hacerla.

Tampoco hay una relación necesaria entre la legitimación del poder y la justicia con que éste es utilizado. La persona a quien el policía levanta una papeleta de infracción en el tránsito puede pensar que la multa ha sido injusta. Sin embargo, no por eso puede dejar de cumplir con las exigencias que se derivan de esa acción. Tendrá, por supuesto, la oportunidad de apelar, pero lo que está en discusión es la justicia y adecuación de la medida, no la legitimidad de la autoridad del policía.

Las formas de legitimación de la autoridad que Weber (1964: 170-173) reconoce son:

- a) *carismática*, basada en alguna cualidad sobrenatural de su poseedor. El líder carismático surge de entre los pares; se distingue de su grupo por sus condiciones de atractivo personal, que lo hacen confiable. Esta autoridad, profundamente afectiva, se encuentra ligada a la persona que la encarna y sus cualidades personales. Por esta misma razón, es indelegable.
- b) *tradicional*, basada en el "siempre ha sido así", propio de la tradición. Se acepta que una persona, que representa la conservación de un estado de cosas santificado por el pasado, ejerza la autoridad que le corresponde según esa tradición. Este tipo de autoridad se puede delegar bajo las estrictas condiciones establecidas por la costumbre.
- c) *racional-legal*, basada en un conjunto de reglas aceptadas y de las cuales se desprende coherentemente. Según Weber, la forma de legitimidad más corriente hoy en día es la creencia en la legalidad; la obediencia a preceptos jurídicos positivos establecidos de acuerdo al procedimiento correcto. Esta forma de autoridad es delegable dentro de los marcos del procedimiento correspondiente.

## 5.2 Características del poder

La influencia del trabajo de Weber es tal, que prácticamente todos los estudios acerca del poder y la autoridad que se realizan en la actualidad reconocen alguna base de inspiración en este autor. A partir de los usos más frecuentes del concepto, se indican algunas características del poder:

- a) Se trata de un proceso social. El poder aparece en una relación social y no es una característica individual. Es posible, por supuesto, siguiendo a Adler, entender que hay personalidades que fundamentan su autoestima en el poder. Incluso más, McClelland (1961) ha mostrado que la motivación de poder es de gran importancia en la comprensión de los comportamientos y actitudes de los miembros de una organización. Sin embargo, no basta estar motivado para tener poder. El mundo está lleno de tiranos frustrados, que deben satisfacer sus ansias de poder con sus familias y el perro de la casa.
- b) El objeto de este proceso es realizar los fines del poderoso.
- c) El concepto de *posibilidad*, que se remarca en las definiciones, está señalando que el criterio decisivo no es el ejercicio mismo del poder, sino la disponibilidad del poderoso sobre las posibilidades. Se puede, por lo tanto, distinguir entre poder práctico (el poder llevado a la práctica, actualizado) y poder potencial o latente. A modo de ejemplo, un famoso animador de televisión puede tener un enorme poder potencial. Sólo podrán conocerse, no obstante, las dimensiones de ese poder el día que decida impulsar alguna campaña para movilizar multitudes.
- d) El poder se caracteriza por la desigualdad. No tiene sentido hablar de relaciones entre poderes iguales, aun cuando tampoco exista una total y absoluta sumisión de uno al otro. Cuando se habla de equilibrio de poderes, se quiere más bien apuntar al hecho de un equilibrio inestable que, en general, se deriva del enfrentamiento de personas —o sistemas— cuyos poderes se apoyan sobre bases diferentes y que deberán dilucidar en este enfrentamiento quién es realmente el poderoso.
- e) El componente de resistencia indicado en las definiciones permite diferenciar entre el poder y los casos en que se logra un acuerdo por la comprensión recíproca o la simpatía mutua. Este elemento no implica que para que haya poder *deba* haber resistencia, sino que *aunque la haya*, se impondrá la voluntad del poderoso.

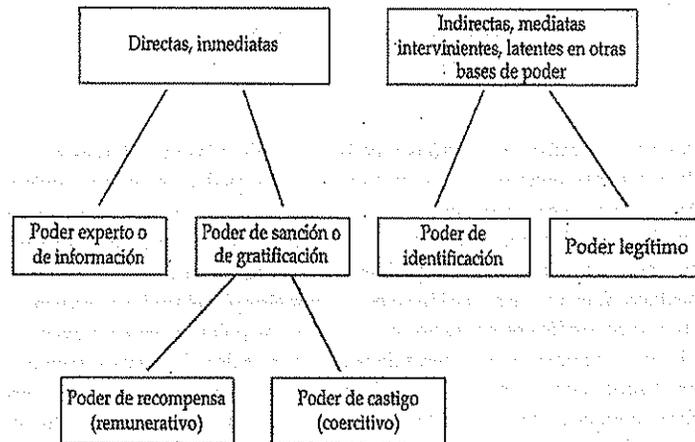
## 5.3 Clasificaciones del poder

French y Raven (1973: 78-90) distinguen cinco tipos de poder, de acuerdo a las bases sobre las que se construye este poder:

- a) *Poder de recompensa*: Es el poder que se obtiene derivado de la capacidad del poderoso de recompensar al subordinado en alguna forma por su sometimiento. Por ejemplo, el poder ordenar a alguien que haga algo, a cambio de un cierto pago.
- b) *Poder coercitivo*: Se basa en la capacidad que tiene el poderoso de castigar al subordinado por su no sometimiento, por el incumplimiento de la voluntad del poderoso: ordenar algo, bajo amenaza.

- c) *Poder experto*: Su fundamento es el conocimiento atribuido al poderoso respecto a algún tema específico, relevante para la situación en que se da el poder. Por ejemplo, un médico puede dar órdenes al paciente, que no serían aceptadas –ni aceptables– si provinieran de otro profesional.
- d) *Poder referente*: Es el poder de que dispone una persona con la cual otras personas desean identificarse. Se trata, en general, de un poder latente, potencial. Es el poder, por ejemplo, de que dispone un famoso cantante de rock, con quien se identifican todos los jóvenes, para influir determinadamente en los gustos, actitudes y comportamientos de estos.
- e) *Poder legítimo*: Bajo esta designación, French y Raven agrupan los poderes que se derivan de normas internalizadas, de expectativas de rol aceptadas, etc. De alguna manera, el subordinado considera que el poderoso “tiene derecho” a ordenarle y que él “debe” obedecer. Este poder legítimo es semejante al concepto de autoridad de Weber, aunque French y Raven sostienen que su concepto de poder legítimo es más amplio, porque considera también la influencia aceptada como legítima por un acuerdo previo: por la palabra empeñada. Las bases del poder pueden utilizarse en forma combinada y pueden ser directas en su aplicación o quedar subyacentes a otras formas de poder.

BASES DE PODER



También Etzioni (1961: 3-21) hace una clasificación de tipos de poder la que –unida a una clasificación de tipos de obediencia al poder– le sirve para distinguir formas de agrupar organizaciones.

- Según Etzioni, en una organización puede hacerse uso de:
- a) *Poder coercitivo*: basado en la utilización de la fuerza o la amenaza de uso de la fuerza.
  - b) *Poder remunerativo*: basado en la capacidad de ofrecer una cierta recompensa a cambio de la obediencia.
  - c) *Poder normativo*: que se basa en la capacidad de demostrar al subordinado que la orden está relacionada estrechamente con algún valor o norma que éste considera muy importante.
- También es posible, dice Etzioni, distinguir las formas de que disponen los subordinados para acatar las órdenes. (Se habla de obediencia, porque en caso de no haberla no hay tampoco poder).
- Las formas de acatamiento u obediencia señaladas por Etzioni son distintas, según su disposición sea más o menos negativa con respecto a la orden:
- a) *Alienativa*: Es una respuesta altamente negativa, de rechazo a lo ordenado. Se obedece, porque no se ven alternativas.
  - b) *Utilitaria*: Se trata de un acatamiento en que el sometido al poder hace un cálculo de tipo costo/beneficio y decide obedecer, porque “le conviene” hacerlo. No hay aquí un convencimiento de la bondad de lo ordenado, sino simplemente un cálculo pragmático de lo que se espera obtener obedeciendo.
  - c) *Moral*: En este caso, el sometido actúa de acuerdo a lo ordenado, porque está convencido de que al hacerlo contribuye a algo que él valora en forma positiva.

Al combinar ambas variables: tipos de poder y tipos de obediencia, se tiene una tabla en que aparecen nueve formas posibles de relación entre poder y obediencia.

Tipos de poder	Tipos de obediencia		
	Alienativa	Utilitaria	Moral
Coercitivo	1	2	3
Remunerativo	4	5	6
Normativo	7	8	9

© Amitai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York, 1961 (adaptado por el autor).

Según Etzioni (1961), todas estas combinaciones posibles se dan en la práctica, pero las más congruentes son también las más frecuentes (1-5-9). Hay una tendencia hacia la congruencia, porque representa las correlaciones más estables, las más efectivas y las que menos recursos desperdician.

Así, por ejemplo, la aplicación efectiva del poder normativo requiere de un alto compromiso. Si los individuos responden con un compromiso falso, con una obediencia de tipo alienativo, la aplicación del poder será ineficiente. La remuneración se pierde si los participantes están alienados y no responden al poder remunerativo en forma utilitaria y también sería perder recursos si estuvieran dispuestos a actuar normativamente, es decir, sin responder a la invitación que hace la recompensa a actuar utilitariamente. Por último, el poder coercitivo es probablemente efectivo en participantes alienativos, pero es tan alienante, que perjudicará cualquier otro tipo de respuesta.

No siempre se dan los tipos congruentes, debido a que las organizaciones tienen un control limitado sobre el tipo de poder que pueden aplicar y el grado de compromiso de sus miembros. La obediencia, además, depende en gran parte de factores externos, tales como la pertenencia de los miembros a otras colectividades y organizaciones; sus compromisos con valores (tales como los religiosos) y la estructura de personalidad de los participantes.

En términos generales, se puede observar que las relaciones que quedan a la derecha, por sobre la diagonal (2-3-6), son poco eficientes, porque hacen uso de poderes de alto costo (coercitivo o remunerativo), para obtener una obediencia que podrían conseguir por medios menos exigentes en términos de costos. Al respecto, Etzioni señala que el poder coercitivo tiene aparejado un alto costo, porque requiere –para ser efectivo– de un aparato represivo y de control adecuado. El poder remunerativo tiene el costo de la recompensa que otorgue y el poder normativo sólo necesita presentar de manera convincente la relación entre el comportamiento ordenado y el cumplimiento de algún valor compartido por el subordinado al poder.

Las relaciones que quedan a la izquierda de la diagonal, bajo ella (4-7-8), son poco eficientes, porque –aunque hacen uso de poderes de bajo costo (remunerativo y normativo)– obtienen respuestas pobres, que requerirían de mayor control.

#### 5.4 La distribución del poder

También Albert O. Hirschman (1970: 3-5) se preocupa del poder de que disponen los sometidos en una organización. Según él, cada persona que participa en una organización tiene dos opciones que hacer:

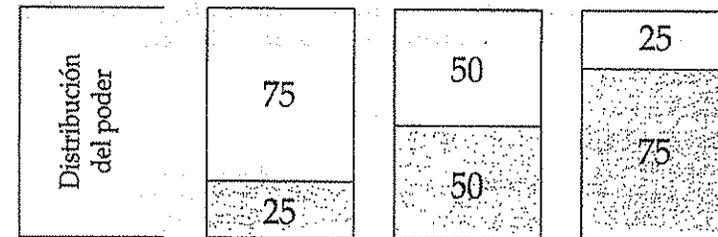
- Retirarse del sistema organizacional (*exit*), ante la imposibilidad de encontrar en él un lugar de trabajo acorde a sus propias expectativas.
- Permanecer en la organización y tratar de cambiarla mediante la protesta (*voice*) y las presiones, así como el acceso a las fuentes de poder.

Una tercera variable, la *lealtad*, interviene para hacer más probable que se opte por permanecer, por *voice* antes que por *exit*. A mayor *lealtad* mayor probabilidad de *voice* que de *exit*.

Uno de los aspectos más interesantes de la muy influyente obra de Hirschman es que muestra que también los subordinados disponen de cuotas de poder y tienen acceso a fuentes de poder. Esto nos lleva al tema de la distribución del poder en la organización.

Durante mucho tiempo se pensó en el poder como una suma constante, vale decir, se creía que el poder de que disponía un determinado sistema no variaba y que lo único que efectivamente cambiaba era el monto y la forma que adoptaba su distribución entre los involucrados dentro del sistema. Esta conceptualización subyace a las afirmaciones que escuchamos –todavía– en boca de algunos gerentes que prefieren no dar participación, “porque no quieren perder poder”, o que dicen: “El poder que tiene el sindicato es el que le cedimos”. También algunos trabajadores indican: “Es necesario sindicalizarse, para quitarle poder al empresario”.

Esta forma de ver el poder corresponde a la idea de un sistema cerrado, en que todo el poder que hay es el que debe distribuirse: lo que uno gana es lo que el otro pierde. La suma final siempre es constante.



A partir del trabajo de Parsons y de la aplicación a las organizaciones de la teoría de sistemas abiertos, una nueva forma de ver el poder comenzó a perfilarse.

Esta es la que ve en el poder una suma variable; el hecho de que el sistema sea abierto hace posible que aparezcan nuevas fuentes de poder y que, por consiguiente se plantee nuevamente el problema de cómo se ha de distribuir este poder aumentado. Si en una negociación colectiva, por ejemplo, el sindicato recurre a la federación de sindicatos del sector o a los partidos políticos, estará trayendo al interior de la empresa nuevas bases de poder no consideradas hasta el momento. El empresario, por su parte, se verá obligado a redefinir su estrategia. En otras palabras, aunque no haya perdido su capacidad de disposición sobre sus fuentes originales de poder y, por consiguiente, aunque su poder absoluto no haya disminuido, en términos relativos se encuentra en una posición inferior a la anterior, porque la cantidad de poder que hay ahora en juego es mayor y su calidad es diferente. Al respecto, se ha puesto en boga en los últimos años el concepto de

"empowerment", que básicamente significa dotar de mayores responsabilidades y ampliar el ámbito de control a quienes se encuentran en las posiciones más bajas de la organización. Desde el punto de vista del poder entendido como suma constante, esto significa indudablemente que estos subordinados "ganan" poder. Desde una perspectiva que ve que el poder en un sistema puede crecer, sin embargo, no es posible saber *a priori* si el poder finalmente será redistribuido o no. Sólo se sabe que aumentan las alternativas de que disponen los subordinados, pero también los superiores pueden ver incrementadas sus alternativas y, en definitiva, continuar con la misma –o incluso mayor– desigualdad que antes, como lo corrobora la protesta de los empleados británicos, en 1993, frente al *empowerment*.

5.4.1. Participación y doble contingencia

Las personas que actúan como miembros de una organización traen a ésta sus propios intereses y motivos. La organización requiere de ellas ciertos comportamientos y ofrece a cambio recompensas de diverso tipo. De la coordinación –del ajuste mutuo– entre las exigencias organizacionales y los comportamientos individuales emerge la organización efectiva, la que opera en el mundo. Este es el tema de la *doble contingencia* propia de todo sistema social (Luhmann, 1998). Los miembros de la organización operan de manera autorreferente y van reduciendo la complejidad de su entorno, del cual parte importante es –precisamente– el sistema organizacional con sus exigencias normativas.

La doble contingencia, por lo tanto, siempre está referida a un sistema *emergente*, que constantemente surge en la relación improbable entre sistemas complejos y autorreferentes. En este caso, las reglas organizacionales son contingentes –vale decir, podrían ser otras– y se construyen autorreferentemente, unas se refieren a otras y van constituyendo un conjunto integrado coherentemente. Las conductas de los miembros son también contingentes –también podrían ser distintas– y operan de manera autorreferente, dado que cada persona selecciona sus cursos alternativos de acción desde sí misma y orientándose por sí misma. La organización efectiva *emerge* de esta relación entre ambas contingencias.

Lo anterior quiere decir que la organización es un sistema que se encuentra en permanente cambio. Los miembros de la organización desarrollan expectativas respecto a lo que ésta ofrece y demanda. La división del trabajo y la distribución del poder establecidas en el diseño organizacional constituyen factores relevantes del entorno de los miembros y, por consiguiente, las expectativas de éstos se encuentran condicionadas también por esos factores, de tal modo que un cambio unilateral en ellos puede generar reacciones diversas a lo esperado.

Toda organización puede ser entendida como un sistema *autopoietico* de comunicaciones, tematizadas como decisiones (Luhmann, 2000). Una de las decisiones

centrales –y definitorias– del sistema es la que se refiere a si permite o no, si incentiva o no, la participación de sus integrantes en el proceso de decisión.

Pero cuando se habla de permitir –o incentivar– la participación de los miembros en las decisiones vinculantes del sistema organizacional, se está haciendo referencia a sólo una de las partes de la relación, a una de las contingencias. La otra está constituida por los propios miembros de la organización que, con sus comportamientos concretos, darán vida a ésta. También ellos pueden estar dispuestos a participar o no hacerlo (Luhmann, 1964).

Tenemos entonces que, si se relacionan ambos esquemas, resulta el siguiente cuadro, elaborado en conjunto con Eugenio de Solminihaac:

Participación y doble contingencia

	Sistema	No permite participar	Permite participar
Individuo			
Se interesa por participar		Desviación Frustración	Participación Empowerment
No se interesa por participar		Empresa burocrática	Apatía

i) En el caso del *empowerment* y mirando una de las dos contingencias en juego –la de las reglas organizacionales– es posible entender el proceso de disminución de niveles jerárquicos, con la correspondiente delegación de poder y responsabilidad, como un paso desde un esquema organizacional piramidal, de corte burocrático, a uno de jerarquía plana, con ámbitos de control amplios. Es decir, en términos del cambio desde un sistema que no permite participar a un sistema en el que la participación es permitida o –mejor dicho– incentivada.

Si el sistema organizacional opta por cambiar su estructura en el sentido de ofrecer mayores posibilidades de participación, se producirá una modificación en la constelación de poder. Desde un punto de vista teórico, este cambio puede ser entendido como un nuevo reparto del poder existente en el sistema organizacional o como una modificación en la cantidad de poder disponible en dicho sistema. En el primer caso, se supone que el poder constituye una suma constante, la que debe ser repartida entre los integrantes del sistema. Si hay un cambio, se entiende que lo que ocurre es una nueva distribución de *la misma suma de poder*, dado que ésta no varía. En esta perspectiva teórica, lo que unos ganan en términos de poder es lo que otros pierden.

La corriente teórica contraria, en la que se inscriben Parsons y Luhmann, señala que el poder no implica una suma fija e invariable, sino que puede cambiar, creciendo si aumentan las alternativas disponibles para los subordinados. Esto significa que los superiores deberán ser capaces de dar cuenta de estas nuevas alternativas, si es que desean continuar consiguiendo que los subordinados acepten orientarse por las premisas de los superiores en su propio decidir.

En una organización que ha funcionado de manera burocrática y altamente jerarquizada, el poder se ha administrado en cuotas distribuidas a lo largo de la escala jerárquica. En esta estructura, los escalones bajos disponen de escasas alternativas y se ejerce sobre ellos un poder que no requiere de explicaciones y que es relativamente sencillo de aplicar. Con el *empowerment*, el poder existente en el sistema total puede crecer, pero las jefaturas tienen que ser capaces de variar su estilo de conducción, de uno más autoritario a uno más persuasivo.

ii) La otra contingencia de la participación se refiere a la disposición que los miembros pueden tener respecto a la posibilidad de participar. Visto desde la perspectiva del interés de los miembros por participar o no hacerlo, el esquema nos muestra que en una empresa burocrática la participación no se permite, no es frecuente que los miembros opten por participar y, en las pocas situaciones que algún grado de participación ocurre, se la trata como una desviación. Para personas interesadas en participar, un esquema que no permite la participación puede ser frustrante. En un sistema en que la participación es incentivada, en cambio, si los miembros optan por hacer efectiva la posibilidad, nos encontramos con la participación efectiva, con el *empowerment*. Sin embargo, es también posible que los miembros demuestren escaso interés por la participación en un modelo que no han solicitado y que requiere de ellos mayores responsabilidades. En este caso hablaríamos de apatía.

En este cuadro de la doble contingencia y la participación, vemos que el sistema organizacional permite o impide —de hecho— la participación; no basta —por consiguiente— con una aceptación formal, de discurso, de la capacidad de los subordinados de asumir mayores responsabilidades. Hay situaciones en que —aunque formalmente se dice que se desea *empoderar*— en la práctica se evita, por todos los medios posibles, que el *empowerment* tenga efectivamente lugar. En estas situaciones, se tiende a culpar a los subordinados por su apatía, si optan por desentenderse de un ofrecimiento ambiguo de mayor poder y responsabilidad. En el caso que los subordinados intenten efectivamente hacerse cargo de mayores responsabilidades y quieran asumir niveles de decisión más elevados que los que tradicionalmente les han correspondido, siempre puede criticarse su poca adecuación, su incapacidad para decidir en forma correcta. Así, el superior puede estar tranquilo, aduciendo que el esquema no ha resultado debido a falencias de los subordinados. Al respecto, parecería que hay superiores que temen que el decidir de sus subordinados sea poco acertado, que se cometan errores. Esta es una de las razo-

nes de las dificultades de la delegación en organizaciones burocráticas y, por supuesto, con el empoderamiento esta razón adquiere mayor peso. Es preciso, por lo tanto, recalcar que el riesgo es parte constitutiva del decidir. Quien dice decisión, dice elección entre alternativas y toda elección implica el riesgo de equivocación (Luhmann, 1997). *Si no se acepta que quien decide pueda involucrarse en el riesgo, no se acepta que decida.*

### 5.5 El poder como proceso relacional

Todo lo anterior nos trae —de nuevo— a una característica que hemos señalado repetidamente: el poder tiene un carácter relacional, es decir, sólo puede darse en una relación. Esto quiere decir que *no hay personas poderosas en sí*, sólo lo son en una relación en que hay otras personas sometidas.

De esta característica del poder se desprende una serie de consecuencias que algunos autores han detectado.

Humberto Maturana, por ejemplo, dice que el poder es una concesión del sometido. Sólo hay poder cuando hay alguien que está dispuesto a someterse, si no lo hay... no hay poder.

Gregory Bateson indica que el poder es una falacia epistemológica, porque el todo no puede ser determinado por una parte. No es el poder, por lo tanto, el que explica los comportamientos humanos que definimos como relaciones de poder, sino la idea del poder: no es el poder el que corrompe, sino la idea del poder.

Luhmann señala que el poder puede crecer y crece en la medida que aumentan las alternativas del sometido. En otras palabras, se necesita muy poco poder para conseguir que alguien que no tiene alternativas obedezca. Se necesita un poder mayor si esta persona dispone de algunas posibilidades de acción que son alternativas a la acción de obedecer y, finalmente, se necesita un poder mucho mayor si aquella persona, sobre la que se pretende ejercer poder, tiene una gran cantidad de acciones alternativas a su disposición.

El poder así entendido es un medio simbólicamente generalizado de comunicación. Esto quiere decir que es un mecanismo, adicional al lenguaje, que es utilizado por una persona para conseguir que otra acepte sus selecciones para las alternativas propias. A modo de ejemplo, si Juan le pide a Pedro que pinte su casa, es porque el pintar la casa de Juan es una de las alternativas de acción posibles para Pedro. Si Pedro tiene, además, otras alternativas para ocupar su tiempo, Juan deberá buscar modo de hacer esta alternativa (pintar su casa) más atractiva para Pedro que las demás. Esto lo hace con el poder. Si Juan tiene poder sobre Pedro, a éste le resultará más difícil rechazar la petición de Juan.

La comprensión del poder, como medio simbólicamente generalizado de comunicación, permite reconocer la importancia de los procesos de comunicación

en la misma efectividad del liderazgo. Richard Priem (1999) muestra en el análisis de cuatro tragedias la dificultad de la conducción de grupos en situaciones en que la comunicación falla. Los prejuicios entre subgrupos, la desconfianza mutua, la falta de sentidos compartidos, pueden transformarse en elementos que obstaculicen la comunicación hasta el punto de hacer ineficiente la función de medio simbólicamente generalizado de comunicación, que juega el poder.

### 5.6 Poder y violencia

Las relaciones entre el poder y la violencia han sido tradicionalmente estudiadas en tal forma, que la violencia aparece como una fuente del poder y que -en su grado extremo- la violencia llega a identificarse con el poder total: si el dominador mata al dominado, es porque tiene sobre él el poder máximo.

El trabajo de Luhmann contradice esta conceptualización. Según él, la violencia es una fuente de poder que es utilizada como un "mecanismo de evitación", es decir, a través de ella se trata de hacer poco atractivas las otras alternativas de que dispone la persona a la que se pretende hacer obedecer.

Cuando una persona le dice a otra: "si no haces esto, te mato", lo que quiere no es matar a la otra persona, sino conseguir que ella haga lo que se le está ordenando. Es por esto que está usando la amenaza de muerte como un "mecanismo de evitación", como algo que los dos quieren evitar y la apuesta que hace quien quiere ejercer poder sobre el otro es que el otro estará menos dispuesto que él a que se recurra a esta fuente, a traspasar el límite.

Sin embargo, si el otro no obedece y el que amenazaba cumple su promesa, matándolo, esta violencia no es expresión de lo enormemente poderoso que es, sino -precisamente- de su nulo poder: *Ha debido cambiar una acción deseada del otro por una no deseada de él mismo.*

Desde esta perspectiva encuentra sentido el desafío de Gandhi: "Tendréis mi cadáver, mas no mi obediencia".

### 5.7 Liderazgo

El liderazgo ha sido una de las formas de poder más estudiadas. La primera explicación acerca de este fenómeno es la que inicia Max Weber.

Para Weber (1964), el liderazgo es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, es decir, por una característica personal que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo.

Estudios posteriores quisieron llegar a determinar qué característica (o conjunto de características) constituía el carisma. Para esto, se pidió a grupos de diversa índole que indicaran qué es lo que hacía líder a su líder. Las respuestas fue-

ron tan diversas como diversos eran los grupos encuestados: nada tenían en común las dotes de agresividad y destreza en los lances callejeros del líder de un grupo de delincuentes juveniles, con la mansedumbre y humildad del líder de un grupo espiritual. La única característica común a todos los líderes era que sus seguidores les atribuían una mayor inteligencia. Se pensó entonces que carisma era otro nombre para designar a la inteligencia; o que el carisma era un atributo de la inteligencia. Sin embargo, al medir la inteligencia de líderes y seguidores, se pudo comprobar que en prácticamente todos los grupos había seguidores que tenían niveles más altos de inteligencia que sus líderes.

La conclusión a que se llegó es que el carisma no existe, sino que es sólo una explicación para referirse a que, en determinadas circunstancias, aparece el hombre que el grupo necesita para que lo guíe. La nueva vertiente teórica se llamó coyuntural y decía que el líder surgiría según la coyuntura por la que pasaba el grupo. Un mismo grupo puede tener como líder a uno de sus integrantes cuando quiere dedicarse a alguna actividad deportiva, a otro si su interés es de trabajo, a uno diferente si la tarea del momento es la organización de una fiesta, etc. Cualquier persona puede llegar a ser líder, si se presenta la oportunidad adecuada para que saque a relucir sus cualidades conductoras.

Sin embargo, esta teoría -que dio el argumento a muchas películas de Hollywood- pronto fue dejada de lado. La experiencia no sólo muestra que hay personas que *nunca* son líderes, sino que, además, hay otras que tienden a serlo con gran frecuencia.

Se generó, entonces, una nueva explicación teórica emparentada con la anterior: el liderazgo es una importante función que ha de ser desempeñada en un grupo; esta función es la de representación del grupo, de movilización del mismo, de cohesión grupal, etc. Por lo tanto, el liderazgo no surge de un conjunto de características personales, sino que consiste en exigencias específicas de rol que han de ser satisfechas: el grupo requiere de una persona con determinadas características para que lo conduzca a lograr la meta, para que lo mantenga cohesionado, para que lo represente, etc. Como se puede ver, esta es una versión modificada de la teoría coyuntural, en el sentido que ya no se dice que *todos* los miembros de un grupo pueden llegar a ser líderes del mismo, pero sí que varios -que se adapten a las funciones- podrían serlo.

Esta teoría funcional del liderazgo aduce, además, que el rol del líder está intervinculado con los roles de los seguidores y que, como todo rol, las intervinculaciones se plantean en términos de expectativas. La consecuencia que se desprende es que para entender el liderazgo en un grupo hay que considerar tanto al líder como al resto de los componentes de la estructura grupal.

En la actualidad se plantea una teoría ecléctica del liderazgo. Es conocida como teoría interaccional y señala, brevemente, que el liderazgo es el resultado de la interacción entre cuatro variables:

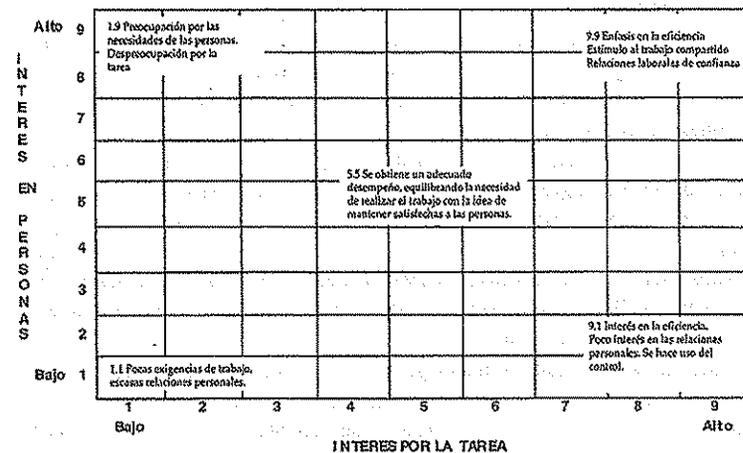
- la estructura de personalidad del líder;
- las personalidades de los seguidores;
- la estructura y función del grupo;
- la situación por la que atraviesa el grupo.

Estas cuatro funciones han de ser examinadas en su intervinculación, porque el liderazgo es un fenómeno grupal en que todas ellas tienen su importancia relativa.

Hay autores, como Hersey y Blanchard (1982), que han elaborado una teoría moderna de liderazgo interaccional, que ellos denominan situacional. En ella se considera que el estilo de liderazgo a ser ejercido deberá variar, según cambie el grado de madurez de los seguidores. En el caso de subordinados muy inmaduros, el liderazgo ha de ser directivo, en tanto con subordinados maduros el liderazgo puede dejar de lado el control.

Ellos hacen uso, en su caracterización de los estilos de liderazgo, de una distinción que se remonta a los primeros descubrimientos de la Escuela de Relaciones Humanas y que fuera operacionalizado por Blake y Mouton (1973: 67). Dicha distinción arranca de la afirmación de la Escuela de Relaciones Humanas acerca de que el supervisor centrado en las personas resultaba más efectivo que el que definía su trabajo en relación con la tarea.

EL CUADRO GERENCIAL GRID



© Robert Blake y James Mouton: *El modelo de cuadro organizacional GRID*, Fondo Educativo Interamericano S.A., México, 1973, p. 67 (adaptado por el autor).

En el gráfico anterior, se ofrecen las dos variables del comportamiento del líder en un cuadro que las relaciona. El líder puede presentar un comportamiento más cercano a la tarea, a las personas, o una combinación de ambas en diversas proporciones. La teoría de Hersey y Blanchard supone que el supervisor puede orientar deliberadamente su comportamiento y, así, adaptarlo al grado de madurez de sus subordinados.

La madurez de los subordinados también se define operacionalmente, como el grado en que exhiben: motivación para el trabajo, capacidad técnica para llevarlo a cabo y compromiso con el equipo de trabajo. La madurez, por consiguiente, es una combinación de estos factores y puede variar en el tiempo. El superior debe estar en condiciones de apreciar –de manera permanente– el grado de madurez de su grupo, con el objeto de adaptar su comportamiento a él.

En la medida que aumenta la madurez de los liderados, es posible ejercer sobre ellos un liderazgo mucho más centrado en la relación que en la tarea. Finalmente, con subordinados que dominan su tarea a la perfección, puede ser recomendable darles mayores grados de autodeterminación, delegando en ellos gran parte de la responsabilidad.

La forma de influir sobre los subordinados consiste en determinar si la conducta del líder ha de centrarse en la relación, en la tarea o compartir el comportamiento entre ambas alternativas. Se pueden considerar cuatro situaciones posibles:

- Con subordinados con un nivel de madurez muy bajo para la tarea, el líder debe optar por una conducción centrada en la tarea y dando relativamente menor importancia a la relación. Esto equivale al cuadrante 9.5 del gráfico anterior.
- Si los subordinados aumentan su madurez para la tarea –vale decir exhiben mayor capacidad técnica para llevar a cabo el trabajo y motivación para hacerlo, pero les falta compromiso con el equipo de trabajo– el líder debe aumentar el nivel de preocupación por la relación, pero sin descuidar la tarea. Esto equivale al cuadrante 9.9 del gráfico de Blake y Mouton.
- Al aumentar aún más el nivel de madurez para la tarea exhibido por los subordinados –tienen motivación, capacidad técnica y compromiso con el equipo altos– el superior puede disminuir su atención en la tarea, pero manteniendo un alto interés en la relación. Equivale al cuadrante 5.9 del gráfico.
- Con subordinados que han llegado al nivel máximo de madurez para la tarea, el supervisor puede delegar en ellos la responsabilidad del trabajo, bajando por lo tanto su dedicación en ambos aspectos. Se trata de dar autonomía a un grupo que se ha demostrado autosuficiente. Este último comportamiento del líder equivale al cuadrante 5.5, dado que nunca se puede dejar del todo de lado al grupo de trabajo, como nos indicaría el cuadrante 1.1.

Como la madurez del grupo considera, además de la variable capacidad técnica, las variables motivación para el trabajo y compromiso con el equipo, es posible que vuelva a disminuir la madurez, por problemas motivacionales o de conflictos

al interior del equipo. En caso que esto ocurra, el conductor debe volver a adecuar su liderazgo a las condiciones de madurez de sus subordinados.

Esta teoría tiene gran importancia en organizaciones en que se busca conseguir niveles crecientes de compromiso de parte de los subalternos, dado que muestra la importancia de la gradualidad y la estrecha correspondencia entre líder y seguidores.

El liderazgo es, por consiguiente, un rol que ha de ser asumido y que implica obligaciones y derechos para quien lo sustenta.

El líder es el mejor juez para determinar cuáles son las normas del grupo y cómo están siendo acatadas por los miembros de éste:

El líder, al respecto, goza de gran poder e influencia para conseguir modificar las normas grupales; pero, no obstante, al mismo tiempo es quien más debe regirse por ellas. Dado que las contravenciones a las normas son castigadas normalmente con pérdida de status, el líder es quien más tiene que perder. Además, ninguna violación a las normas grupales puede ser más dañina que la ejecutada por el propio líder. Este es un modelo para el grupo y quien lo representa, de tal manera que un comportamiento impropio del líder debe ser castigado en forma mucho más severa que el de un miembro menor. Si un miembro de bajo status de un club de alcohólicos anónimos rompe su compromiso, probablemente será amonestado y, luego, apoyado por el grupo que desea rehabilitarlo. Si el que se embriaga y llega con escándalo a la sesión del club es el presidente, por el contrario, la reacción de los miembros de éste será mucho menos comprensiva y el castigo, mayor.

### 5.7.1. Liderazgo y organización

El liderazgo es una de las más importantes expresiones del poder en las relaciones sociales y, por consiguiente, en las organizaciones.

En las organizaciones formales, coexisten habitualmente dos tipos de poder:

- a) El poder formal: delegado, impersonal, específico, referido a puestos, delegable, y
- b) El liderazgo: poder informal, personalizado, emergente, espontáneo, no específico y no delegable.

Para las organizaciones resulta mucho más manejable, planificable y predecible el poder o autoridad formal, impersonal. El liderazgo es mirado con recelo, debido a que es impredecible y puede oponerse a lo que en la organización desean sus autoridades formales.

El liderazgo no sólo es disruptivo cuando se opone a la autoridad formal en un sistema organizacional. También una organización que se base en el liderazgo resulta inestable: desaparecido el líder, la organización se disgrega desapareciendo

también. Max Weber (1964: 197-204) estudió esto como la rutinización del carisma. El mostró que los sistemas que han basado la autoridad en el carisma de un líder pueden optar por diseñar un procedimiento de transmisión del poder, legitimándolo mediante la tradición o legalizándolo, haciendo entonces depender la selección del nuevo líder del cumplimiento de algunas reglas reconocidas como válidas.

A pesar de las dificultades de control organizacional del liderazgo, hoy en día se habla mucho de "liderazgo ejecutivo" o de cómo conseguir que el liderazgo aporte un complemento importante a la mejor realización de un puesto de autoridad formal. Esto es posible, porque -así como el poder delegado tiene su fundamento en la cúspide- el poder informal se basa en la aceptación de los subordinados. Es un poder emergente, que se genera en las bases mismas.

Un jefe tiene a su disposición ciertas recompensas que puede distribuir entre sus subordinados para motivarlos a actuar conforme a sus deseos. Esto es algo bastante evidente. Lo que no es tan evidente, sin embargo, es que también los subordinados disponen de recompensas para su jefe. Pueden trabajar más y mejor que lo habitual, pero también pueden concederle una cuota de liderazgo, que es emergente, no específico ni contractual, y que le permitirá conseguir de sus subordinados un comportamiento que va más allá de lo que formalmente podría exigir.

Todos hemos trabajado con jefes a los que sólo obedecemos en lo estrictamente estipulado y con otros jefes a los que es un agrado obedecer, incluso fuera de las horas de trabajo: estos últimos son, además de jefes formales, *líderes*. De ahí la enorme importancia del liderazgo ejecutivo, lo muy deseado que es, y lo difícil que para una empresa resulta el conseguir que sus jefes sean, al mismo tiempo, líderes.

Por las razones anteriores, las organizaciones tienen una relación ambivalente respecto al liderazgo, de amor y odio. Quisieran tenerlo, pero domesticado, ubicado allí donde puedan hacer uso de su fuerza para conseguir mejorar la disposición de los subordinados al cumplimiento de las tareas. Sin embargo, todo lo que hay de espontáneo, de natural, de emergente, de no convencional en él, es temido y rechazado.

### 5.7.2. Peligros del liderazgo

En un interesante artículo, Eduardo Acuña (1994) llama la atención sobre un aspecto bastante descuidado de las relaciones de poder y de liderazgo: *los peligros del liderazgo efectivo*.

Los mencionados peligros, no se refieren a que las organizaciones puedan contar con la oposición de líderes carismáticos, sino a la aceptación irrestricta -por parte de los liderados- de las directrices emanadas de sus líderes. Es el tema de la obe-

diencia ciega, de la anulación de la capacidad de juicio y de las voluntades de los subordinados.

La tesis sustentada por Acuña es que en ocasiones el liderazgo consigue efectivamente influir sobre las conductas de las personas, pero este proceso de influencia tiene lugar en un contexto de interacción tal, que sus resultados son negativos tanto para la organización como para los individuos involucrados.

El ejercicio de la autoridad, en general, y el liderazgo, en particular, cumplen la importante función de coordinar las conductas individuales en vistas a la obtención de metas comunes. Se trata de conseguir la sinergia organizacional: de sumar los esfuerzos y capacidades individuales de tal forma que el resultado sea más que la suma de las partes. Se trate de una organización compleja o de un equipo pequeño, el objetivo perseguido con el ejercicio de la autoridad es potenciar las capacidades de los participantes, para obtener de ellos un producto mejor que el que se habría conseguido si se hubiera dividido el trabajo y asignado a cada uno una porción de éste, para luego simplemente reunir los logros parciales.

Para lograr este resultado deseado, se requiere de la autoridad, para que se puedan poner de acuerdo los actores individuales en una meta común, compartida, a la cual subordinar las metas particulares. Uno de los problemas —que hemos visto con detención en este capítulo— es el de hacer que esta autoridad sea efectiva, vale decir, que reciba la adhesión de los integrantes de la organización. El problema que ahora llama nuestra atención es el de la autoridad —y del liderazgo— que en su intento de coordinación, en su ejercicio del poder, somete de tal forma a los seguidores, que los anula en su capacidad reflexiva.

Así como la sinergia nos remite a un todo *que es más que la suma de las partes*, en estos grupos, en que se ha generado este tipo de relación entre el líder y los seguidores, se produce una suerte de sinergia negativa, en que el todo *es menos que la suma de las partes*. De esta forma, las capacidades individuales de los seguidores quedan opacadas para que no resten brillo a las del conductor. Otras veces son los propios seguidores los que se dejan llevar por el convencimiento íntimo de las mayores virtudes del líder y sus ideas.

Las fuentes para que se desarrolle esta relación de autoridad, se pueden encontrar —como en todo fenómeno social— en múltiples lugares. El esquema burocrático promueve la obediencia ciega a la autoridad, como una forma de obtener comportamientos absolutamente predecibles y coordinables. Por esta razón, en estructuras con una burocracia muy fuerte, en que se ha desarrollado una cultura burocrática, en que la obediencia es la norma, la disidencia un mal y la crítica es considerada negativamente, es muy probable que se difundan comportamientos conformistas.

Hay, además, antecedentes en la disposición a la obediencia a la autoridad demostrada por el conocido —e impactante— estudio de Milgram (1980: 25-49), en que —contra lo pronosticado por especialistas— un 65% de los sujetos obedecieron

una orden que consistía en castigar con *shocks* eléctricos de elevada intensidad a individuos que fracasaran en memorizar determinadas palabras. La obediencia indiscriminada a la autoridad demostrada por los sujetos del experimento de Milgram, encuentra su confirmación en los actos de brutalidad en guerras, como las memorias de Rudolf Hess, quien, en su defensa por los crímenes cometidos durante su época en Auschwitz, adujo que sólo obedecía órdenes superiores.

Otro factor que se adiciona a las múltiples bases para este fenómeno de liderazgo efectivo pernicioso es el pensamiento grupal. En él, se otorga tal valor al consenso, que las opiniones discrepantes son severamente reprimidas o —al menos— muy mal toleradas. En este contexto, la figura de autoridad —de poder formal o de liderazgo— constituye un factor aglutinante muy respetado. La cohesión grupal, cuyas potencialidades y ventajas son conocidas, tiene su lado sombrío en el pensamiento grupal. En este caso, la figura del líder genera compromisos y adhesiones, pero a costa de la inhibición de la capacidad de raciocinio y pensamiento crítico de los seguidores.

Un fenómeno que puede emerger en la relación entre el líder y los seguidores tiene carácter patológico. Se trata de la *folie à deux*. Aunque el origen del concepto se encuentra en las patologías mentales presentadas por parejas o familias, que comparten y viven una realidad distorsionada, se ha hecho extensivo a la comprensión de situaciones grupales, en que numerosas personas se dejan llevar por un líder, que les participa su manera ilusoria de entender el mundo. Se producen dependencias y confirmaciones recíprocas entre el líder y los seguidores. El resultado es una sobreidentificación con el líder, en que se hace intolerable la percepción de informaciones que pudieran introducir una duda en la definición compartida de la realidad. Se concede al líder, por consiguiente, una mejor aproximación al mundo y se reconoce como válido sólo lo que confirma esta aproximación.

Los seguidores también tienen un rol principal en las bases para que se produzcan liderazgos que son efectivos, pero que provocan resultados negativos para la organización y para los mismos subordinados. En el desempeño de dicho rol, pueden influir aspectos de la estructura de personalidad de los seguidores; características de los procesos de socialización a que han sido sometidos, especialmente en la misma organización; factores culturales que afianzan los rasgos de autoritarismo y obediencia; situaciones coyunturales de mercado, que hagan inconveniente la desobediencia; factores ideológicos que se imponen sin contrapeso, de tal modo que es rechazada la crítica, etc.

Como conclusión, se desprende que el ejercicio del poder es una necesidad organizacional. David McClelland (1961) —como se verá en el capítulo siguiente— considera que la motivación para hacer uso del poder es una de las más importantes al momento de interpretar el comportamiento de los seres humanos en las organizaciones. El poder, por lo tanto, constituye tanto un requerimiento organizacional como una necesidad individual. Se trata de hacerlo efectivo, para

obtener lo mejor de la división del trabajo. Sin embargo, no siempre se consiguen los resultados deseados: falta capacidad de liderazgo, los subordinados se resisten y no se consigue su colaboración. Hay métodos destinados a mejorar las relaciones de poder entre el conductor y los conducidos. Finalmente, incluso cuando el poder es efectivo, puede generar procesos perversos que conduzcan a resultados negativos para la organización. Esta última prevención no se hace con el objeto de proponer una suerte de anarquía, sino con la intención de señalar que los procesos organizacionales —tales como el poder— pueden incurrir en la paradoja, lo que es particularmente frecuente en sistemas autorreferenciales, como son las organizaciones.

#### EL EXTRAÑO CASO DE LA CAJA DE ARVEJITAS ENLATADAS

Hace muchos años, se estaba realizando un diagnóstico de clima organizacional en una gran empresa de distribución de abarrotes, con filiales a lo largo de todo el país. En el marco de esta investigación, se estaba entrevistando al Gerente Comercial cuyo cargo, por la índole de la empresa, equivalía a una suerte de Subgerencia General. De pronto, sonó el teléfono y el entrevistado contestó. Se pudo deducir que la llamada era de un subordinado que consultaba si se podía adelantar en quince días la entrega de una caja de arvejas en conserva a un cliente, que así lo había solicitado. Por alguna razón, ese cliente no había programado bien su disponibilidad de ese artículo y ahora necesitaba con urgencia que se le despachara una caja.

El entrevistador estaba muy sorprendido que una decisión tan específica fuera consultada a una persona ubicada tan alto en la jerarquía organizacional, pero su asombro fue mucho mayor cuando la respuesta del Gerente Comercial fue que lo discutiría con el Gerente General.

En el curso del diagnóstico, fue posible constatar que en esa empresa había un liderazgo muy fuerte y personalizado, encarnado por el Gerente General. Este era una persona dotada de grandes capacidades y de un carisma enorme. Todo dependía de él en esa empresa. Incluso los problemas personales de los trabajadores eran solucionados por él. En una ocasión, por ejemplo, había ayudado a un empleado administrativo a encontrar a su hijo, que había abandonado su hogar, lo había ido a buscar donde se encontraba, lo había amonestado, y luego se lo había entregado al padre, diciéndole que lo acogiera, porque ya todo estaba dicho. El paternalismo que caracterizaba las relaciones laborales descansaba en la figura patriarcal de este Gerente. Era fácil predecir que, una vez que él no estuviera en el cargo, sería muy difícil reemplazarlo y la organización tendría problemas graves, conocidos como vacío de poder.

#### 5.8 Preguntas

- a) ¿Cuál es la diferencia entre poder y autoridad?
- b) ¿Cuáles son las formas de legitimación del poder?
- c) ¿Cuáles son las características del poder?
- d) ¿Por qué se habla de *posibilidad* en la definición de poder?
- e) ¿Qué quiere decir que el poder sea una suma constante?
- f) ¿Por qué Maturana dice que el poder es una concesión del sometido?
- g) ¿Cuáles son las bases de poder directas, según French y Raven?
- h) ¿Por qué dice Etzioni que se tiende a la congruencia entre los estilos de poder ejercidos y los tipos de obediencia a ese poder?
- i) ¿Cuál es la diferencia entre la forma tradicional de ver la relación poder/violencia y la de Luhmann?
- j) Discuta la afirmación de Bateson de que el poder es una "falacia epistemológica".
- k) ¿Cuáles son las consideraciones que se pueden hacer respecto a las posibilidades de implementación de un programa de *empowerment*?
- l) ¿Cómo se puede orientar el liderazgo, según Hersey y Blanchard? ¿Cuál es la importancia del aporte de Blake y Mouton en esta teoría?
- m) ¿Por qué tienen las organizaciones una relación ambivalente con el liderazgo?
- n) Discuta la idea de que el liderazgo efectivo pueda —sin embargo— ser negativo para la organización.
- ñ) ¿Qué se puede desprender del caso de las arvejas enlatadas?

*Individuo y Organización*

Las relaciones entre el trabajador y la organización en la que se desempeña tienen una importancia crucial. De ellas dependen en gran medida el éxito, la eficiencia y productividad de la empresa, por una parte y –por la otra– el bienestar en el trabajo. Cada trabajador dedica parte importante de su vida a la organización de la que es miembro activo, por lo que su mayor o menor bienestar laboral en ella va a redundar en forma determinante en la calidad de su vida. A esto se agrega que hoy en día se ha puesto de relieve la incidencia que tiene el factor humano en la calidad y productividad del trabajo realizado en las organizaciones. La forma de establecer un vínculo satisfactorio es, por consiguiente, algo que ha de ser buscado y conseguido en las organizaciones modernas.

Las relaciones entre el trabajador y la organización en la que se desempeña tienen una importancia crucial. De ellas dependen en gran medida el éxito, la eficiencia y productividad de la empresa, por una parte y –por la otra– el bienestar en el trabajo. Cada trabajador dedica parte importante de su vida a la organización de la que es miembro activo, por lo que su mayor o menor bienestar laboral en ella va a redundar en forma determinante en la calidad de su vida. A esto se agrega que hoy en día se ha puesto de relieve la incidencia que tiene el factor humano en la calidad y productividad del trabajo realizado en las organizaciones. La forma de establecer un vínculo satisfactorio es, por consiguiente, algo que ha de ser buscado y conseguido en las organizaciones modernas.

A pesar de la importancia evidente de las consideraciones respecto al personal en el diseño de las organizaciones, este aspecto fue mantenido en las sombras durante largo tiempo. Luhmann (2000: 279) recuerda que las premisas de decisión se referían fundamentalmente a temas tales como los medios para alcanzar los fines organizacionales, la racionalización de las actividades, la jerarquía, la centralización o descentralización, las relaciones entre línea y staff, etc. La selección de personal se subordinaba a las necesidades y requerimientos del cargo, que habían sido definidos junto con éste. Esta menor importancia de los temas referidos a los seres humanos en la organización condujo a que se pensara que era muy fácil cambiar las organizaciones. Se olvidaba la enorme complejidad que las personas aportan y se creía que –dado que un diseño organizacional puede ser fácilmente modificado en el escritorio– basta con desear el cambio organizacional para lograrlo (Luhmann: 2000: 280).

**6.1 La doble contingencia organizacional**

Hemos ya hablado de la doble contingencia inherente a la relación entre dos sistemas. En las organizaciones también se presenta una relación entre dos sistemas: el

sistema organizacional y el sistema de personalidad de los trabajadores. La doble contingencia organizacional, por lo tanto, se refiere a la coordinación entre las reglas y reglamentos que la organización ha establecido y los comportamientos de los miembros.

En el efectivo acuerdo entre reglas y comportamientos se produce el devenir organizacional: las reglas son contingentes (es decir, pueden ser diferentes); también los comportamientos son contingentes (también pueden ser distintos). El hecho del acomodo mutuo entre reglas y comportamientos se refleja en que ni las reglas se cumplen a cabalidad ni los individuos actúan como mejor les plazca. Unos y otros tienen que considerar las alternativas de la otra parte y flexibilizar sus propias exigencias. Es así que, como ya hemos visto, la doble contingencia no consiste tan sólo en la relación de las dos contingencias, sino en que —como producto de esta relación— emerge una nueva realidad contingente.

Hemos visto que la organización es un sistema autopoietico cuyos elementos son decisiones. Esto quiere decir que los individuos que aportan su trabajo no son los elementos del sistema, sino sistemas de personalidad, que disponen también de su propia contingencia. En otras palabras, los miembros de una organización no se encuentran sometidos a ésta, como lo está un elemento con respecto al sistema del que forma parte. Los trabajadores tienen siempre la libertad de optar entre sus alternativas y la organización debe buscar la forma de conseguir asegurar su comportamiento, mediante mecanismos diversos, tales como la formalización de roles, el diseño organizacional, el poder, etc. Un mecanismo que cobra cada vez mayor importancia es la motivación.

## 6.2 Organización y motivación

El problema de la motivación surge en la medida que es posible hacer comparaciones. Una vez que las aspiraciones y las satisfacciones se construyen en términos relativos a lo que otras personas tienen y reciben, están creadas las bases para la motivación.

Dice Luhmann que en los sistemas sociales elementales el agradecimiento es un sentimiento motivador de gran importancia. En estos sistemas se rechaza fuertemente a las personas desagradecidas. El agradecimiento es una actitud altamente indeterminada y motiva el servicio (o favor), porque va a generar agradecimiento, y también el servicio de vuelta (la retribución), porque no se puede ser desagradecido. Así, el agradecimiento se transforma en un motor para el intercambio de servicios en una etapa primaria de ordenamiento social.

En sistemas más complejos, sin embargo, el agradecimiento ya no resulta útil, debido a que la actitud de agradecimiento no es transferible, sino atada a personas concretas. Si, por ejemplo, alguien me ha hecho un favor, me siento obligado —en forma difusa— a devolverle el favor: esto es inespecífico, no se trata de devolverle

algo idéntico, ni siquiera equivalente. Tampoco se trata de algo conocido anticipadamente. A pesar de esto, mi actitud agradecida está orientada directamente hacia quien me favoreció y no hacia cualquier otra persona que esté en su puesto.

Por la razón anterior es que, pasado un cierto umbral de complejidad, el orden social busca otras bases motivacionales que sean más fácilmente sistematizables y menos personalizadas. Al respecto, resulta interesante reflexionar acerca del "Padrino", que establece una base motivacional altamente personalizada y comprometedor —el agradecimiento por favores personales— en una organización compleja: la mafia. Los favores que el Padrino hace comprometen al favorecido; éste sabe que en algún momento futuro deberá retribuir. La mafia es una organización muy compleja, pero busca ser personalizada; el Padrino trata de ser irremplazable. Un esquema impersonal, en que cada persona fuera prescindible, sería sumamente riesgoso en un negocio como el que el Padrino maneja. Recuérdese, además, el calificativo de "Familias" para las diversas agrupaciones mafiosas.

Los sistemas organizacionales, debido a su complejidad, buscan generalizar la motivación y atarla a comportamientos específicos: la motivación que tiene un determinado miembro de la organización no está referida a ninguna persona en particular. Además de esto, todos los miembros del mismo nivel en la empresa están motivados por el mismo esquema. Los comportamientos que deben realizar a cambio están claramente estipulados en la definición de los puestos y en los contratos de trabajo. En otras palabras, dada la mayor complejidad del sistema organizacional, se hace necesario un mecanismo motivacional que presente una flexibilidad también mayor y que permita que diferentes miembros puedan relacionarse sin depender tan estrictamente de relaciones personalizadas: el sistema se hace impersonal y la motivación se convierte en un problema a ser resuelto.

## 6.3 La motivación como problema

Se ha dicho que para los teóricos de la Escuela Clásica de Administración la motivación laboral constituía un problema de fácil resolución. Ellos suponían un hombre racional orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Si se pudiera establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento, se habría conseguido un mecanismo motivacional altamente eficiente. Es el que cree haber encontrado Taylor en su conocido experimento con el obrero que cargaba minerales.

La Escuela de Relaciones Humanas, por su parte, introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades. Es precisamente en el seno de la Escuela de Relaciones Humanas que se ha elaborado parte importante de las principales teorías existentes acerca de la motivación humana.

El problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas a pertenecer al sistema, aceptando sus condiciones. Si éste fuera el único problema resuelto, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido. Algunas organizaciones burocráticas pueden ser un buen ejemplo de este modelo motivacional en operación. Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible —en cantidad y calidad— su rol.

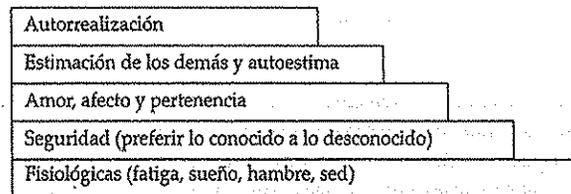
Las teorías motivacionales que examinaremos nos muestran que la motivación humana es compleja y que, por consiguiente, los mecanismos de motivación utilizados han de ser también complejos.

6.3.1. Abraham Maslow

Acaso la más conocida teoría motivacional sea la jerarquía de necesidades de Maslow. Este autor señala que solamente las necesidades insatisfechas son motivadoras y pueden, por lo tanto, explicar el comportamiento humano. Una necesidad satisfecha no motiva: "sólo de pan vive el hombre... cuando no hay pan".

Maslow (1989) sostiene que es posible explicar la motivación humana en términos de una jerarquía de necesidades, en que las necesidades inferiores son más imperiosas (por lo tanto, su satisfacción no puede ser postergada mucho tiempo) y son las que primero aparecen. Una vez que una necesidad inferior está medianamente satisfecha, empieza a aparecer la necesidad inmediatamente superior y así sucesivamente.

Jerarquía de necesidades de Maslow



En el escalón inferior de la jerarquía se ubican las necesidades fisiológicas. Son necesidades caracterizadas por la urgencia: su satisfacción no puede ser postergada por largo tiempo. Son, además, imperativas para la supervivencia.

Una vez que las necesidades fisiológicas están medianamente satisfechas, aparecen en el horizonte las necesidades de seguridad, que se traducen en preferir lo

conocido a lo desconocido. El hombre moderno, en general, tiene las necesidades de seguridad cubiertas; pero en situaciones anómalas, tales como una guerra, catástrofes naturales, olas de crímenes, desorganización social (a nivel social) y enfermedad (a nivel individual), vuelve a aparecer la necesidad de seguridad con toda su fuerza. Recuérdese, por ejemplo, la actitud de las personas, en épocas de crímenes de "sicópatas" desconocidos, que provocan en la población desconcierto, temor y actitudes irracionales de desconfianza.

Cuando las necesidades de seguridad están razonablemente cubiertas, se presentan las necesidades de amor, afecto y pertenencia. Estas son necesidades sociales de sentirse parte integrante de un grupo humano.

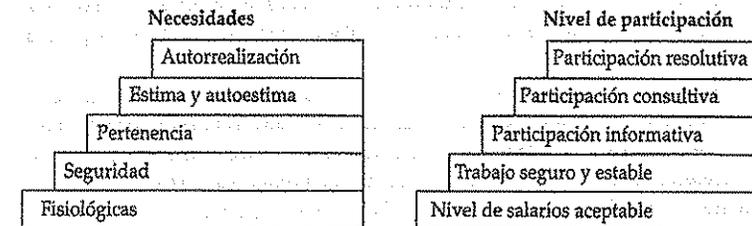
Si estas necesidades tienen un cierto grado de cobertura, el individuo ya empieza a darse cuenta que no le basta con sentirse parte del grupo, sino que necesita ser estimado por los demás. Como lo ha demostrado George Herbert Mead, la autoestimación está estrechamente ligada con la estimación de los demás.

Finalmente, una vez que estas necesidades han encontrado respuesta, el ser humano experimenta la necesidad de autorrealizarse, de explotar todas las potencialidades que hay en él, para sentirse una persona plena.

Dice Maslow que las necesidades superiores son producto del desarrollo y que se puede postergar largo tiempo su satisfacción, porque no están relacionadas con la supervivencia del individuo. Incluso, en la sociedad moderna es posible que grandes masas de la población jamás lleguen a plantearse la necesidad de autorrealización como motivadora de su comportamiento.

La Escuela de Relaciones Humanas entendía la participación laboral como una forma de humanizar el trabajo y de permitir —con ella— que las personas logran satisfacer sus necesidades de índole superior. Si se acepta este supuesto, sería posible hacer una relación entre la conocida escala de necesidades de Maslow y lo que puede ofrecer una organización (Rodríguez, 1992).

Necesidades (Maslow) y esquemas organizacionales



Si se ordenan los niveles de participación de acuerdo a un escalonamiento equivalente al de la escala de necesidades de Maslow, es posible encontrar ciertas semejanzas que permitirían correlacionar ambos esquemas:

- i) Lo más básico e imperativo que se les plantearía a las personas sería conseguir un nivel mínimo de sueldos, que les permitiera satisfacer razonablemente sus necesidades fisiológicas y las de su núcleo familiar. Se trata de un mínimo de lo que se considera aceptable en un sistema social dado y, por lo mismo, varía de sociedad en sociedad y experimenta transformaciones acordes con la evolución histórico-cultural de una misma sociedad.
- ii) Una vez que este nivel remunerativo se encuentra medianamente satisfecho, la persona empieza a desear contar con algún grado de seguridad laboral, que le permita cierta tranquilidad respecto a su situación futura. Esta seguridad queda definida por las condiciones de la sociedad en que la persona vive, de tal manera que no se trata de una dimensión fija, sino que cambia de acuerdo a las transformaciones de la sociedad. Durante mucho tiempo en nuestro país se asoció la seguridad con la estabilidad en el trabajo. Se deseaba un trabajo estable, seguro, en el que se pudiera hacer carrera, en el que no hubiera sobresaltos derivados de posibles despidos. En la Administración Pública chilena, esta aspiración quedó graficada en la ley de inamovilidad funcionaria. Hoy en día, sin embargo, los jóvenes que se inician en la vida laboral ya no anhelan un trabajo permanente. Su carrera laboral no esperan hacerla en una sola empresa, sino que desean variar de ocupación, sin permanecer en un mismo lugar más de tres años y explorar diferentes alternativas. La seguridad, por lo tanto, se busca en la *empleabilidad* que se puede lograr. Por supuesto que las formas de respuesta a la necesidad de seguridad tienen mucho que ver con la situación de la sociedad y de su economía. Será diferente el modo de enfrentar el problema en condiciones de pleno empleo o de desempleo.
- iii) Una vez que la demanda por seguridad ha sido adecuadamente respondida, las personas requieren estar informadas de lo que sucede en la organización. Necesitan sentirse miembros en propiedad del sistema organizacional y la información constituye una forma muy adecuada para lograrlo, dado que todo sistema social –y las organizaciones en particular– discrimina en términos comunicacionales entre los miembros y los no miembros. La participación informativa puede, por lo tanto, convertirse en un muy útil medio de integración de los miembros, satisfaciendo al mismo tiempo la necesidad de pertenencia de los individuos. En los casos que la información es insuficiente, como la necesidad se mantiene, los propios miembros generan la información requerida. Esta es una de las fuentes del rumor y permite explicar la enorme difusión de éste en las organizaciones.
- iv) La participación consultiva puede ser una forma de responder a las necesidades de estima y autoestima de los miembros de la organización. Esta necesidad emerge en sistemas donde ya existe un cierto nivel de participación en la información. Las personas, conocedoras de lo que ocurre en la organización, desean aportar sus ideas. Se sienten satisfechas si sus sugerencias son atendi-

- das, si hay un canal por el cual ellas puedan llegar a las instancias de decisión. Sentirse consultado respecto a la gestión organizacional constituye un satisfactor, porque implica que la persona es estimada, sus opiniones son valoradas por la organización y todo esto contribuye a la autoestima.
- v) Finalmente, la participación resolutoria implica tomar parte en el decidir efectivo de la organización. Puede estar asociada a la satisfacción de la necesidad de autorrealización y puede asumir diversas formas en distintos modelos organizacionales. Los niveles ejecutivos en las organizaciones burocráticas y tradicionales cuentan con la capacidad de decisión vinculante. Los niveles más bajos, en cambio, no son habitualmente invitados a participar en la toma de decisiones, aunque hay casos significativos en que sí lo son. Así, por ejemplo, los esquemas de cogestión de la minería alemana consideran la participación del colectivo laboral, que designa representantes para hacerla efectiva, en el consejo de la empresa. El *empowerment* es otra forma en que los trabajadores pueden tener acceso a la toma de decisiones, esta vez de manera individual y referida directamente a las actividades que cada uno debe desempeñar.

Es conveniente recalcar una vez más que los modos de satisfacción de las necesidades se encuentran condicionados fuertemente por consideraciones socioculturales y por las distintas coyunturas políticas, económicas, etc., por las que atraviesa la sociedad. Una recesión económica, el crecimiento sostenido de la economía, una crisis política, etc., constituyen factores que pueden ser determinantes en el cambio de lo que se considera aceptable como satisfactor, en cualquiera de los niveles señalados. Además de esto, los distintos niveles pueden implicar diferentes satisfactores para diversas personas y esto, por su parte, se refleja en las subculturas de cada sociedad.

### 6.3.2. Frederick Herzberg

Un esquema distinto, más referido organizacionalmente, es el de Herzberg (1966). El sostiene que en la motivación laboral no puede hablarse de un solo continuo satisfacción-insatisfacción. Los distintos factores de la situación laboral deben ser agrupados en dos niveles distintos, porque corresponden a motivaciones diferentes.

El ser humano –dice Herzberg– se encuentra movido por dos impulsos:

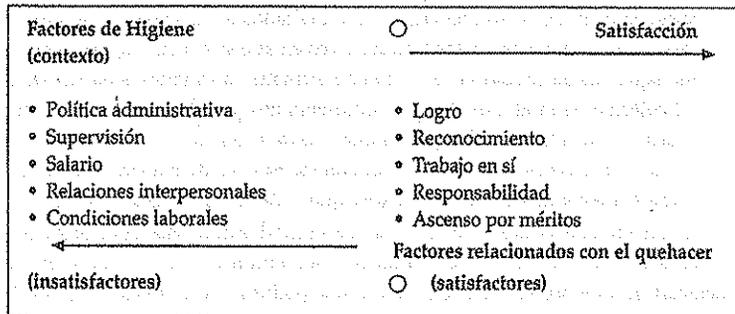
- a) evitar el dolor, lo que comparte con los animales, y
- b) crecer psicológicamente, que es específicamente humano.

Referidos a la primera necesidad, de evitar lo desagradable, se encuentran los factores insatisfactorios, aquellos que en el trabajo están relacionados con el contexto laboral –son *extrínsecos* al trabajo– y que son llamados de higiene. Estos factores de higiene son: política administrativa, supervisión, salario, relaciones

interpersonales, condiciones laborales. Estos factores sólo pueden provocar diversos grados de insatisfacción. En su nivel óptimo, estos factores son indiferentes, pero no son jamás satisfactores. Por esta razón, se les llama *insatisfactores*.

El segundo continuo, ubicado en otro nivel, va desde la indiferencia a la máxima satisfacción. Son los factores que pueden contribuir a la satisfacción con el trabajo y dicen relación con lo que se hace. Estos factores son *intrínsecos* al trabajo. Ellos son: logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, ascensos por mérito. Son llamados *satisfactores*.

Teoría de los dos factores de Herzberg



La teoría de Herzberg ha sido utilizada en diversas organizaciones; sin embargo, en América Latina se han hecho algunas investigaciones que han arrojado dudas acerca de su aplicabilidad para nuestro contexto sociocultural. Las dudas se refieren fundamentalmente a la precariedad en que vive parte de la fuerza laboral y al sentido del trabajo, lo que haría poco adecuada una teoría que considera insatisfactor al salario, estimando, en cambio, que el trabajo en sí es un satisfactor.

6.3.3. Douglas Mc. Gregor

Otra teoría que ha tenido gran impacto es la elaborada por Douglas Mc. Gregor (1957), que trató de vincular motivación y administración. Para esto, definió lo que –según él– son dos formas alternativas de administrar el recurso humano y que parten de supuestos distintos acerca de la naturaleza humana. Estas son la teoría X y la teoría Y.

Teoría de Mc. Gregor

Teoría X	Teoría Y
1. El ser humano rehúye el trabajo.	1. El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de molestias.
2. Los objetivos de la organización son diferentes a los de los individuos. Para lograr su contribución, los individuos deben ser estimulados, controlados y castigados (la zanahoria y el palo).	2. Es posible que las personas se motiven por el trabajo. Pueden comprometerse con la tarea. La motivación no es sólo económica, ni son necesarios el castigo ni el control.
3. El ser humano trata de evitar las responsabilidades.	3. El ser humano gusta asumir responsabilidades. Estas son un factor de motivación importante.
4. Los seres humanos prefieren ser dirigidos.	4. La autodeterminación es un factor motivante para las personas.

Como se puede ver, dos formas de administración muy diferentes pueden deducirse de la teoría de Mc. Gregor: burocrática, autoritaria, directiva, controladora, la teoría X. La teoría Y, en cambio, subyace a un esquema de administración participativo, delegador, con autonomía y autocontrol.

6.3.4. David McClelland

La teoría elaborada por McClelland (1961) se orienta a entender el comportamiento humano en ambientes organizacionales. Una necesidad, para McClelland, es un desencadenante de conductas destinadas a satisfacerla. Es posible, según él, determinar ciertas características culturales en los modos de internalización de las necesidades. Así, los miembros de una sociedad dada presentarán una constelación de necesidades culturalmente configurada, lo que conduce a que en dicha sociedad se presenten ciertos patrones típicos de comportamiento.

Aunque las necesidades que subyacen al comportamiento del ser humano pueden ser múltiples, McClelland sugiere que tres de ellas bastan para comprender la motivación de los trabajadores en una organización. Estas necesidades son: Logro, Poder y Afiliación.

La necesidad de *logro* está referida al deseo de alcanzar objetivos difíciles, de sobresalir, de tener éxito, de obtener metas de largo plazo, de diferenciarse del resto por su excelencia. Las personas que se dejan guiar por esta necesidad gustan asumir responsabilidades y requieren ser evaluadas en su desempeño, como una forma de controlar sus realizaciones y conocer su éxito. Se motivan por la exigen-

cia, pero prefieren enfrentar desafíos que –aunque difíciles– puedan razonablemente ser alcanzados.

La necesidad de *poder* se relaciona con el interés de influir sobre el comportamiento de otros, para orientar y controlar sus acciones. La necesidad de poder se expresa en el deseo de coordinar las actividades de otras personas. Los puestos de autoridad, las posiciones relevantes desde las cuales se realizan trabajos mediante la dirección del esfuerzo de subordinados son ambicionados por quienes tienen una alta necesidad de poder. La persuasión y la dominación son formas posibles de expresión de la necesidad de poder.

La necesidad de *afiliación* consiste en el deseo de establecer relaciones emocionales positivas con los demás. Una persona motivada por la necesidad de afiliación persigue la aceptación del otro. El anhelo de compañía, la añoranza por la amistad, la preferencia por la cooperación y el rechazo del conflicto son característicos de esta necesidad.

Algunos autores han utilizado la teoría de McClelland para caracterizar el comportamiento de ejecutivos, empresarios, trabajadores e incluso de organizaciones. De este modo, la conducta de estos sistemas de personalidad u organizacionales queda perfilada, según cuál sea la combinación de las tres necesidades en la estructura de motivación de los involucrados.

En términos generales, se puede suponer con cierto grado de certidumbre, que para ocupar una jefatura se requiere una persona con una necesidad de poder mediana a alta. Una persona con una baja necesidad de poder no será jefe o –si es nombrada, como ocurre frecuentemente en esquemas burocráticos– será un jefe de estilo *laissez-faire*. Aunque el poder parece ser una necesidad frecuente, hay muchas personas que no la tienen o la presentan de manera muy disminuida. Si no ocupan nunca un cargo de jefatura, esta carencia no será un problema. Sin embargo, muchas veces ocurre que profesionales destacados en su desempeño técnico son designados como jefes, con grandes costos personales y organizacionales, dado que sus subordinados se sienten sin rumbo e inseguros.

En otro extremo, si el jefe, además de la necesidad de poder, no muestra tener necesidad de logro, puede ser de ese tipo de jefes que están interesados en demostrar su poder a toda costa, incluso a riesgo de impedir que la organización consiga sus objetivos. “Aquí no pasa nada si yo no lo he ordenado”, parece ser el lema de esa clase de jefes.

Si el jefe no tiene la necesidad de afiliación, pero sí la de poder, su interés puede ser dominar a los demás, sin que importe mucho cómo se sientan con la forma en que son mandados. “Usted no está para pensar, sino para obedecer”, parecen decir a cada paso.

Si el jefe sólo tiene la necesidad de logro en alta medida, sin balancearla con necesidades de afiliación ni de poder, será de los jefes que se encierran en su oficina hasta muy tarde, para hacer *ellos solos*, el trabajo que debería realizar su departamento. “Para que las cosas se hagan bien, tiene que hacerlas uno mismo”, sería su divisa.

Si el jefe sólo tiene una alta necesidad de afiliación, sin el contrapeso del poder ni del logro, será una persona muy interesada en obtener el aprecio de sus subordinados, aunque no se consigan los objetivos organizacionales. En la serial de televisión *Luz de luna*, Bruce Willis caracterizaba un jefe con esta estructura de motivación. Organizaba fiestas, desincentivaba el trabajo, distraía con su conversación y bromas a sus subordinados, etc. Quería ser querido, conseguir el reconocimiento y afecto de los trabajadores, incluso a costa de la tarea.

Como se puede ver, un cargo de jefatura debe ser llenado por una persona que muestre un equilibrio adecuado de las tres necesidades. El *poder*, que lo moverá a interesarse por coordinar y controlar el trabajo de otros. El *logro*, que hará que la coordinación del trabajo de otros esté orientada a la consecución de objetivos y metas complejas. La *afiliación*, que llevará a conseguir que estas metas sean logradas mediante el trabajo coordinado de todos los miembros del equipo, en un clima laboral agradable y no amenazante ni carente de reconocimiento.

Las necesidades reseñadas por McClelland pueden ser descubiertas mediante preguntas de un cuestionario o, también, a través de la aplicación de un test: el *Thematical Aperception Test (TAT)*, que consiste en una prueba proyectiva en la que los individuos son enfrentados a un conjunto de fotografías a partir de las cuales deben construir historias.

Hace algunos años, a comienzos de la década de los noventa, se planteó la idea del mejoramiento continuo, como una propuesta de gestión. En ese momento, esta adaptación del *Kaizen* japonés volvió a poner en el centro de la atención a la teoría de McClelland. Las personas con alta necesidad de logro podían adaptarse con mayor facilidad a las exigencias de este mejoramiento continuo (Holpp, 1989).

### 6.3.5. Victor Vroom

La teoría de las expectativas de Vroom (1964) pone el énfasis en la relación esperada por la persona entre el esfuerzo y la satisfacción de sus anhelos personales. Así, la relación *esfuerzo-metas personales*, se mediatiza en tres etapas:

- a) *Relación esfuerzo-logro*: expectativa que tiene la persona en torno a que cierto nivel de esfuerzo conducirá a una evaluación adecuada, a un logro correspondiente al esfuerzo invertido.
- b) *Relación logro-recompensa*: expectativa que tiene la persona respecto a que haya una relación clara y adecuada entre el logro obtenido –la evaluación recibida– y las recompensas.
- c) *Relación recompensa-metas personales*: expectativa referida a que las recompensas recibidas por parte de la organización serán un medio adecuado para satisfacer las metas personales.

La teoría de Vroom reconoce las diferencias que puede haber en la motivación de trabajadores distintos. De acuerdo a este modelo, la motivación es un proceso

que actúa como regulador en la selección entre alternativas de acción. El individuo puede esforzarse por aumentar la productividad de su trabajo, pero porque ve en este aumento una etapa intermedia, un *medio instrumental*, para obtener un objetivo personal, tal como la mejoría de su nivel de rentas. Influye, por lo tanto, el grado de control que el individuo percibe que tiene sobre el logro final de sus objetivos. Si la persona no ve que puede conseguir —con un mayor esfuerzo— algún objetivo deseado, probablemente no se esforzará. Se trata de un modelo de contingencia, porque se ocupa de las diferencias individuales y la relación percibida por el individuo entre la etapa intermedia y el logro del objetivo personal deseado.

Las preguntas que pueden clarificar y operacionalizar la secuencia de etapas son (Prado y Ulriksen, 1999):

- i) ¿Se reconocerá en mi evaluación de desempeño si rindo mi máximo esfuerzo?
- ii) ¿Recibiré una recompensa si obtengo una buena evaluación de desempeño?
- iii) ¿Si recibí una recompensa, satisfará mis intereses?

#### 6.3.6. Manfred Max-Neef

Este economista chileno hace una diferencia entre necesidades y satisfactores. Un satisfactor puede contribuir a la satisfacción de diversas necesidades y, a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha. Estas relaciones entre los satisfactores y las necesidades no son fijas, sino que pueden variar según el tiempo, el lugar y las circunstancias.

- a) Las necesidades humanas son finitas, pocas y clasificables.
- b) Las necesidades fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos.
- c) Lo que está culturalmente determinado, por lo tanto, no son las necesidades humanas, sino los satisfactores de esas necesidades

Las necesidades humanas son tanto una carencia como una potencialidad. La necesidad de participar es potencial de participación; la necesidad de afecto es potencial de afecto.

Los satisfactores no son los bienes económicos disponibles, sino que pueden incluir formas de organización, estructuras políticas, prácticas sociales, condiciones subjetivas, valores y normas, espacios, contextos, comportamientos, actitudes, etc.

Las necesidades se expresan a través de satisfactores en una forma que varía a lo largo de la historia, de acuerdo a las culturas particulares, las condiciones socioeconómicas, relaciones con el medio ambiente, etc.

Max-Neef (1986) dice que parece legítimo hacer un supuesto respecto al cambio de las necesidades en el ritmo de la evolución de la especie humana. Es decir, varían, pero su cambio es sumamente lento.

Los satisfactores se modifican juntamente con la historia y, además, varían de acuerdo a las culturas y sus circunstancias particulares: es decir, de acuerdo al ritmo de las distintas historias.

Los bienes económicos (artefactos, tecnologías) tienen un cambio derivado de las coyunturas, otro derivado de su diversificación en las diferentes culturas y, dentro de cada sociedad, varían de acuerdo a los distintos estratos sociales.

Finalmente, a modo de resumen, se puede señalar que, para Max-Neef, las necesidades humanas fundamentales son atributos esenciales relacionados con la evolución; los satisfactores son formas de ser, tener, hacer y estar, que se relacionan con las estructuras, y los bienes económicos son objetos que se relacionan con coyunturas.

Las necesidades no sólo son carencias, sino también y simultáneamente potencialidades humanas individuales y colectivas. Los satisfactores son formas de ser, tener, hacer y estar de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades. Los bienes económicos, finalmente, son objetos y artefactos que permiten afectar la eficiencia de un satisfactor, alterando así el umbral de actualización de una necesidad.

Esta teoría de las necesidades humanas puede ser aplicada en el sistema organizacional. A modo de ejemplo, ayuda a entender cómo las diferentes estructuras organizacionales favorecen la actualización de necesidades humanas, pero permite, además, comprender que un mismo modelo organizacional, puede estar afectando en forma diferente las necesidades humanas en distintos contextos culturales. En ese sentido, esta teoría podría adaptarse para comprender los problemas motivacionales en nuestras organizaciones, ubicadas en la cultura latinoamericana.

#### 6.4 Trivializar o no trivializar...

Las teorías que hemos visto permiten comprender la enorme complejidad del ser humano y la gran dificultad que se presenta a las organizaciones, que quisieran hacer predecible su comportamiento, de modo de poder planificarlo, coordinarlo y controlarlo, para lograr una contribución coherente con la diferenciación organizacional (división del trabajo), que —al mismo tiempo— pueda ser integrada.

Heinz von Foerster dice que los seres humanos somos "máquinas no triviales", en el sentido que nuestros comportamientos son difíciles de predecir. Así, los esquemas organizacionales son un intento por trivializar máquinas no triviales.

En el caso del modelo burocrático, por ejemplo, hay una cantidad de estudios que muestran el alto costo que este modelo tiene para las personalidades de los individuos que deben comportarse dentro de sus márgenes:

- a) Comportamientos ritualistas, en que el individuo adopta totalmente las prescripciones de comportamiento de la organización, de tal manera que llega, incluso, a perder de vista los objetivos perseguidos—que se ven muy lejanos—afirmandose en los medios: las formas de actuar prescritas. Es el caso del cajero que no atiende a quien no traiga todos los papeles solicitados, debidamente sellados, visados, timbrados y firmados por las distintas instancias burocráticas. Este personaje, que no por caricaturesco es menos frecuente, probablemente ha olvidado—si es que alguna vez lo supo—cuál es el sentido del trámite que debe realizar y lo ha transformado ritualmente en un fin en sí mismo.
- b) Resistencia al cambio, derivada de la especialización lograda por los burócratas y que les hace temer que un cambio deje obsoletos sus conocimientos y, acaso, a ellos mismos. La introducción de nuevas tecnologías, por ejemplo, provoca enormes temores en burócratas envejecidos en una tarea, que dominan y que cumplen sin mayor esfuerzo, como engranajes que el uso ha suavizado. Hay casos de gran comicidad, pero también otros dramáticos en este temor de los burócratas ante el cambio.
- c) Creación de grupos internos, acostumbrados al trabajo en común, en que se producen antipatías y solidaridades y que—ante el peligro externo—optan por cerrar filas y protegerse. También esta característica ha servido para múltiples libretos de teatro. Ante lo empujado que se siente el burócrata frente a la gran maquinaria organizacional, busca unirse a sus iguales. La mezquindad de la vida del pequeño burócrata en la gran organización de una metrópoli lo lleva a este comportamiento en que—al sumergirse en el grupo en busca de identidad—pierde aún más su identidad individual propia.
- d) Inseguridad que, unida a la necesidad de éxito, conduce a:
  - “conformidad de autómatas” con los deseos del jefe;
  - demostración de actividad excesiva: es el caso de aquella persona siempre ocupada, siempre carente de tiempo, en que la vida se va, casi sin percibir-la, como si pasara por otra parte;
  - desplazamiento de los aspectos cualitativos y de contenido del trabajo, por los cuantitativos y formales.

Los problemas señalados—y muchos otros, tales como las relaciones entre departamentos, el tratamiento de los clientes, etc.—unidos a los estudios de motivación y a la generalización de la ideología democrática, han conducido a aceptar la complejidad del ser humano y a considerar la innovación como algo valioso. Por esta razón, es que hoy en día se da tanta importancia en el diseño organizacional a las consecuencias que distintos esquemas racionalizadores puedan tener sobre las personalidades. El “*job enrichment*” (enriquecimiento de tareas), los círculos de calidad, las organizaciones matriciales, etc., son formas de respuesta a esta preocupación.

A modo de resumen, podría decirse que el objetivo de los primeros teóricos de la organización se centraba fundamentalmente en lograr la predictibilidad de los comportamientos, en trivializar las máquinas no triviales. Hoy en día, en cambio, se intenta recuperar algo de la libertad del comportamiento. Se reconoce que precisamente en lo impredecible está la innovación y que ésta es un bien altamente valioso en un mundo en cambio.

La relación entre la organización y sus miembros es, por lo mismo, una relación entre complejidades de mutua adaptación, en que cada una de las partes (organización y miembros) pone a disposición de la otra su propia complejidad para que—al reducirla—se produzcan los límites y posibilidades del sistema organizacional.

Pero no sólo las personas deben adaptarse a las condiciones establecidas por la organización. También ésta debe ser capaz de adaptarse a las demandas que los individuos plantean como condiciones para pertenecer y actuar como miembros del sistema organizacional. Una de las formas que reviste esta adaptación consiste en los distintos esquemas motivacionales desarrollados por las organizaciones para conseguir:

- a) que las personas estén dispuestas a ingresar y permanecer como miembros del sistema organizacional, y
- b) que las personas se interesen por hacer contribuciones efectivas, que vayan más allá de la mera permanencia física semipasiva, en espera de la jubilación.

Ambos problemas son diferentes y requieren de formas distintas de motivación. Sólo si son coordinados y resueltos adecuadamente podrá contar la organización con la participación efectiva y eficiente de sus miembros.

### 6.5 Reconocimiento, compromiso y vínculo

El vínculo entre la empresa y el trabajador se entiende por la resolución del problema de la doble contingencia organizacional. Como se verá en el capítulo de cultura organizacional, este vínculo está cambiando junto con las modificaciones experimentadas por la sociedad. Tecnologías, mercados, comunicaciones, etc., son parte de una compleja transformación que se expresa también en las aspiraciones, estilos de vida y sentido del trabajo, del tiempo y la trascendencia, propios del hombre actual.

En una investigación que se ha venido realizando, con el apoyo de Fondecyt, entre los años 1994 y 2000, en un equipo interdisciplinario dirigido por Nureya Abarca, Nicolás Majluf y Darío Rodríguez, se ha podido constatar la importancia de esta relación Empresa-Trabajador, en el momento de indagar acerca de los cambios ocurridos en los esquemas de gestión en la empresa chilena. Con el objeto de estudiar el tema de la doble contingencia organizacional, con un modelo que permitiera dar cuenta de las variaciones que ocurren entre empresas, en una misma

empresa a lo largo del tiempo, en una cultura, etc., manteniendo –al mismo tiempo– la relación constitutiva básica, se elaboró un modelo que fue puesto a prueba empíricamente en la tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería de María José Deichler (1999).

La idea que se desarrolla en este modelo es: *que toda organización emerge en una doble contingencia*. Se pueden, por lo tanto, definir dos dimensiones dicotomizando cada una de las contingencias en relación.

Las dimensiones son:

- i) Compromiso del trabajador con la organización.
- ii) Reconocimiento por parte de la organización hacia el trabajador.

Como hemos visto, ambas dimensiones son contingentes. El compromiso de los trabajadores puede ser diferente a lo que es y es, por lo mismo, una variable contingente. También la organización puede reconocer o no –y de variadas formas– a sus trabajadores. Para los objetivos de este modelo, se han dicotomizado las alternativas de las variables en alto y bajo. Por esta razón, el compromiso de los trabajadores con la organización puede ser alto o bajo y el reconocimiento que la organización da a sus trabajadores puede también ser alto o bajo.

Al combinar ambas dimensiones, surgen cuatro formas de relación entre la organización y sus trabajadores, que corresponden a otros tantos estados del vínculo empresa-trabajador, éste es –precisamente– la tercera dimensión: la *doble contingencia* que no se puede ya reducir en la dirección de ninguna de las contingencias originarias.

Como en toda relación entre dos partes, es posible que haya equilibrio entre lo que una y otra invierten en ella. En otras palabras, puede haber alto reconocimiento por parte de la empresa, que se corresponde equilibradamente con un alto compromiso ofrecido por los trabajadores. Este vínculo es coherente y estable. La organización se demuestra satisfecha por contar con el grupo de trabajadores que laboran en ella y los trabajadores, por su parte, se enorgullecen de formar parte de esta organización. Este vínculo tiene componentes emocionales, que permiten definirla como *afectiva*. Ejemplos de sistemas organizacionales con este tipo de vínculo se pueden encontrar en empresas de mucho prestigio, universidades con cuerpos académicos de excelencia, institutos de investigación altamente reconocidos, etc.

El equilibrio puede ser también entre dos partes que no están dispuestas a dar mucho de sí, pero tampoco esperan demasiado de la otra. Se trata de casos en que hay niveles bajos, tanto de compromiso por parte de los trabajadores como de reconocimiento por parte de la organización. Esta relación es coherente e instrumental. Puede ser de corta duración, porque sólo dura mientras ambas partes involucradas (empresa/trabajadores) no tienen a su alcance una mejor alternativa. Sin embargo, hay ocasiones en que esta relación perdura hasta la jubilación del trabajador. Esta relación se define fundamentalmente en términos de un contrato,

que se mantiene hasta que lo decidan las partes involucradas, vale decir, en tanto lo estimen conveniente, lo que nos permite llamarla *instrumental*.

Pueden darse también relaciones desequilibradas, en las que una de las partes da más que la otra. En el caso en que la empresa esté dispuesta a entregar un nivel de reconocimiento bajo y en que haya trabajadores con un nivel alto de compromiso, el vínculo que se crea es desequilibrado. En momentos como los del principio del milenio, en que los cambios son tan acelerados, es razonable suponer que los empleados más antiguos, los cuales se han ido quedando atrás con respecto a las modernizaciones vividas en las empresas, podrían llegar a establecer este tipo de relación. No hay mayor coherencia entre lo ofrecido por una y otra parte, razón por la cual es esperable que este tipo de relación sea inestable y propio de momentos en que hay importantes variaciones de tipo cultural, social, tecnológico, etc. En esos momentos, es probable que coexistan grupos sociales de personas que presentan anhelos y expectativas diferentes e incluso contradictorios. Las empresas, por su parte, deben relacionarse con sus miembros y ofrecer ciertos niveles de reconocimiento que pueden satisfacer a algunos, dejando insatisfechos a otros. Cambian las condiciones del entorno y las de los negocios. Las empresas ya no pueden asegurar estabilidad en el empleo, pero algunas pueden ofrecer empleabilidad, la que se traduce en oportunidades de capacitación. Esta forma de reconocimiento, no obstante, puede ser poco atractiva para trabajadores antiguos, a quienes les queda poco tiempo para jubilar. Para ellos, la capacitación no sólo no es atractiva, sino incluso la pueden vivir como una amenaza.

La otra forma de desequilibrio posible tiene lugar en casos en los que se tiene un bajo nivel de compromiso de parte de los trabajadores, pero un alto nivel de reconocimiento por parte de la empresa. Se les invita a los trabajadores a participar en la empresa, pero esta invitación no es aceptada, porque no resulta atractiva para ellos. Los trabajadores están dispuestos a contribuir sólo con su trabajo inmediato, sin adquirir mayores responsabilidades, sin asegurar su estadía por mucho tiempo, vale decir, sin comprometerse más allá del estricto cumplimiento del contrato. Esta forma de relación también se presenta con mayor frecuencia en períodos de cambios y transformaciones profundos. En situaciones de pleno empleo, en que las empresas luchan por retener a su personal, en tanto éste trata de aprovechar al máximo las oportunidades que se abren. Así, es probable que esté dispuesto a abandonar la organización apenas sepa de alguna alternativa atractiva.

Las cuatro formas de relación teóricas del modelo tienen lugar hoy en día, como lo ha comprobado empíricamente el trabajo de Deichler (1999). Es posible, por supuesto, que en una misma organización se presente más de alguna de estas formas de vinculación. Los colectivos laborales son –cada vez más– grupos no homogéneos de trabajadores, que prefieren negociar directa e individualmente sus condiciones de contrato con la organización. De esta manera, puede suceder

que el vínculo que una empresa establece con algunos de sus miembros sea diferente al que se genera con otros.

Estos cuatro tipos de vínculo están presentes en el mercado laboral de hoy en día, si bien no todas las organizaciones actuales (ni del pasado) presentarán un vínculo puro y que se ajuste de manera exacta a estas clasificaciones, pudiendo existir, a su vez, híbridos entre unos y otros tipos. Sin embargo, se piensa que esto resume de una manera adecuada el panorama general de las relaciones entre la empresa y sus trabajadores: *la doble contingencia organizacional*.

Como señala Luhmann, la doble contingencia es el problema y la condición de existencia de los sistemas sociales. En ella, dos componentes dotados de la capacidad de actuar contingentemente se ofrecen mutuamente sus respectivas complejidades para que, al ser conjuntamente reducidas, emerja un sistema nuevo. En este caso, la organización podrá surgir como sistema particular, como producto del acoplamiento estructural, que también es *contingente*, entre estas dos contingencias.

#### EL EXTRAÑO CASO DE LAS MANOS TRANSPIRADAS

El diagnóstico organizacional hace uso de muchos indicios. En el caso que se presenta, la pista fue que una alta proporción de los invitados a participar en entrevistas y grupos focales en una investigación, orientada a diagnosticar la cultura de una organización, llegaba a la entrevista con signos de nerviosismo, tales como las manos transpiradas.

El equipo investigador decidió indagar en el sentido que indicaba el síntoma y descubrió que efectivamente existía mucho temor en esa organización. Este temor no se encontraba fundado en situaciones actuales o en problemas del momento, sino en el pasado. La amenaza de despido se había utilizado como un esquema de motivación, destinado a evitar la disidencia.

El problema que tiene la tan difundida utilización del temor, como elemento de motivación, consiste en que se produce un mecanismo de evitación antes que una relación positiva con la tarea a realizar. En otras palabras, las personas atemorizadas tratarán de cumplir para evitar el castigo, pero generarán actitudes de resentimiento y rechazo al trabajo que serán difíciles de erradicar.

#### 6.6 Preguntas

- a) ¿Cómo se entiende la doble contingencia organizacional?
- b) ¿Por qué se dice que el considerar a los miembros como distintos a la organización, y no como sus elementos, toma en consideración la libertad del ser humano?
- c) ¿Por qué razón no puede hacerse uso del agradecimiento como esquema de motivación en un sistema organizacional?
- d) Analice la organización de la mafia, desde el punto de vista de la motivación.
- e) ¿Cuáles son los postulados de la Escuela Clásica de Administración Científica, respecto a la motivación?
- f) Describa la jerarquía de necesidades de Maslow. ¿Cómo se podría aplicar a las organizaciones?
- g) ¿Cree usted que la necesidad de autorrealización es muy difícil de satisfacer? ¿Por qué?
- h) Discuta la teoría de Herzberg, desde el punto de vista de su propia experiencia.
- i) ¿Cuál de las dos teorías (X ó Y) de las descritas por Mc. Gregor es la más usada en América Latina?
- j) ¿Qué tipos de organizaciones usan con mayor frecuencia la teoría X? ¿Cuáles utilizan la teoría Y?
- k) ¿Por qué es tan importante la necesidad de Logro, en la teoría de McClelland?
- l) ¿Cuáles son las etapas desarrolladas por Victor Vroom?
- m) ¿Cómo puede la teoría de Vroom dar cuenta de las diferencias individuales?
- n) ¿Cuál es la diferencia entre necesidad, satisfactor y bien económico, que hace Manfred Max-Neef?
- ñ) Discuta la utilidad de la teoría de Max-Neef para comprender las organizaciones latinoamericanas.
- o) ¿Cuáles son las consecuencias que los esquemas burocráticos tienen sobre las personalidades? ¿Podría usted señalar otras?
- p) ¿Cree usted que la innovación se contradice necesariamente con la ritualización de los comportamientos?
- q) ¿Cree usted que los ejes Compromiso/Reconocimiento pueden hacer operacional el tema de la doble contingencia organizacional?
- r) ¿Conoce usted organizaciones en que el temor se utilice como criterio de motivación? ¿Cuáles son los resultados?

## CAPÍTULO VII

### Comunicación

La comunicación es un proceso central en toda agrupación humana. Esto se ha hecho particularmente evidente en nuestros días, en que, merced a la comunicación instantánea, hemos sido horrorizados testigos de los sucesos de la guerra del golfo pérsico, de las penurias de la gente de Kosovo y del hambre y el sufrimiento humano en diversos lugares del globo. La teoría sociológica –para cumplir su papel de instrumento de observación de la sociedad en la sociedad– ha pasado también a ser teoría de la comunicación. Es así como los principales exponentes de ella a nivel mundial le dedican un lugar central a la comunicación: Habermas elabora una teoría de la acción comunicativa, en tanto Luhmann sostiene que los sistemas sociales se construyen sobre comunicaciones.

#### 7.1 “Usted tiene un problema con sus comunicaciones”

Precisamente por la importancia que tienen las comunicaciones en los sistemas organizacionales es que los problemas comunicacionales son tan fuertemente sentidos. La queja frecuente en todo sistema social –desde la mínima asociación de dos personas hasta la sociedad– es que falta una comunicación adecuada.

La comunicación es lo que está a la base de todo sistema social, pero no es algo dado, ni se desprende en forma automática de la organización social. Por el contrario, Luhmann recuerda que es altamente improbable, lo que –en términos cibernéticos– significa que no ocurre por azar, sino que debe estar constantemente luchando contra las tendencias entrópicas para tener lugar y, así, contribuir a la organización de las relaciones sociales.

En las organizaciones, que dependen de la comunicación para que sus decisiones puedan efectivamente interconectarse (de hecho la decisión es una forma de comportamiento comunicacional, que sólo puede ocurrir si las premisas han sido comunicadas y sólo tiene lugar y efecto si –a su vez– es comunicada para transformarse en premisa de decisiones posteriores), el problema comunicacional está siem-

pre presente. Por esta razón es posible diagnosticar la existencia de dificultades comunicacionales sin riesgo de equivocaciones en prácticamente todas las ocasiones y todas las organizaciones. Es por esto que decirle a un gerente: "Usted tiene problemas con sus comunicaciones", es algo que siempre encontrará una respuesta afirmativa.

La efectividad de las comunicaciones permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad. Patricio Díaz (1989) demostró que estas variables se relacionan entre sí y con el nivel educacional de los ejecutivos entrevistados por él.

El trabajo de Luis Enei (1988) permitió descubrir que los ejecutivos chilenos ocupan la mayor parte de su tiempo en comunicaciones. La comunicación y la toma de decisiones son las principales actividades de los altos ejecutivos. Algo semejante había encontrado Mintzberg en su estudio de ejecutivos estadounidenses.

## 7.2 La información

La información ha sido objeto de distintas conceptualizaciones. Nos parecen particularmente interesantes:

- la definición de Bateson de información como *la diferencia que hace la diferencia*.
- la relación que establece Wiener entre entropía e información, en la que la entropía es el *negativo de la información*.
- el concepto de *determinismo estructural*, de Maturana, que indica que no se puede entender la información como importación de algo al interior del sistema, sino como un evento que desencadena cambios de estado en éste.
- la atención que pone Luhmann en la información como *selección entre alternativas*.

A continuación veremos con mayor detalle las anteriores conceptualizaciones:

- Gregory Bateson hace la distinción entre mapa y territorio. Al conocer, contamos con el mapa y no con el territorio. En la medida que nuestro mapa nos permita orientar adecuadamente nuestro quehacer, nos moveremos en el territorio sin sobresaltos. Cuando el mapa no opera convenientemente, se produce un actuar inadecuado que debe conducir a cambios en el mapa.

El puente entre el territorio y el mapa es la diferencia. Esta es la que nos permite conocer. En otras palabras, conocemos merced a la diferencia. En un mundo en el que no podamos distinguir nada, nada conoceremos.

La diferencia, no obstante, no se encuentra en el mundo, no es una cantidad, no se ubica en el espacio ni en el tiempo y es percibida a través de umbrales. Aunque entre dos objetos –tales como un computador y un televisor– pueda haber un sinnúmero de diferencias *potenciales*, sólo algunas serán *efectiva-*

*mente* consideradas como diferencias por un observador. Es el observador el que establece los esquemas de distinción con los que conoce y determina las diferencias que le permiten distinguir un objeto de otro.

En esta perspectiva, Bateson define la información como *la diferencia que hace la diferencia*. Es, en otras palabras, la diferencia distinguida en el territorio, que conduce a una diferencia en el mapa. La información, por lo tanto, sólo funciona como tal *cuando hace una diferencia*. En el cuento de Cortázar, en que un señor compra un periódico y se sienta en un banco de la plaza a leerlo, para luego dejarlo en el mismo banco convertido en un montón de hojas impresas, se presenta la misma idea. Cada paseante encuentra en el banco de la plaza el periódico y, una vez leído, lo abandona convertido en un montón de hojas impresas. Un periódico es un informativo, vale decir, contiene información. Pero esta información pierde su carácter de tal cada vez que ha sido leída e incorporada al mapa del lector. Al recibir una información por primera vez, un observador obtiene una diferencia que hace una diferencia en su mapa. Cuando el mapa ya ha sido modificado, incorporando la diferencia, una nueva lectura no hará una nueva diferencia y, por lo mismo, no será ya información.

- Norbert Wiener muestra que entropía e información se encuentran relacionadas. La información constituye orden, en tanto la entropía es la tendencia al desorden. Si poseemos información sobre un estado de cosas, conocemos sus leyes y no lo encontramos entrópico. El ejemplo del propio Wiener es el de un mazo de naipes, que hemos barajado y luego memorizado. Es una baraja, cuyo ordenamiento conocemos y que –para los que no están al tanto– está distribuida al azar y es, por lo mismo, altamente entrópica. Para los que sí sabemos, se trata de un mazo ordenado. El orden y el desorden, por consiguiente, tienen que ver con la información de que se disponga.
- Humberto Maturana considera que los sistemas se encuentran determinados estructuralmente, lo que quiere decir que los cambios que pueden experimentar son posibilidades inscritas en la propia estructura del sistema y no en el agente externo que los gatilla. En otras palabras, para Maturana, no existe la información entendida como una instrucción proveniente del entorno: "Una entidad independiente que interactúa con un sistema estructuralmente determinado sólo selecciona el cambio estructural que, en el sistema, sigue a la interacción, pero no lo especifica".
- Niklas Luhmann recalca el hecho de que la información es una selección dentro de un repertorio –conocido o desconocido– de posibilidades. La información, para los sistemas en que participa el ser humano, ocurre desde el sentido y el sentido es siempre selección.

Apoyándose en el trabajo de Bateson, Luhmann sostiene que una información tiene lugar cada vez que un suceso selectivo –interno o externo al sistema– puede activar selecciones en el sistema, es decir, cuando puede seleccionar estados en el sistema.

A partir de estos principios, Luhmann obtiene algunas consecuencias de gran importancia. Dado que la información es selección de entre alternativas, que —a su vez— selecciona estados del sistema o, en la terminología de Bateson, es la *diferencia que hace la diferencia*, se puede dar valor de información a las ausencias. El valor cero, la falta de estímulo, las carencias de diversa índole pueden desencadenar procesos de conocimiento y cambios de estado de los sistemas, en la medida que son seleccionados de un repertorio de posibilidades.

El sistema, además, está en condiciones de hacer una reserva de posibilidades, almacenando así oportunidades de información y de causalidad para sus procesos selectivos. Con esto, la organización puede crear un pasado propio, que puede operar en términos causales internos. Así, se consigue cierta distancia frente a las presiones causales del entorno.

Un punto central, que se deriva de la consideración anterior, es que las causas externas —como podría ser una información o una intervención— no podrán determinar de manera certera y predecible el acontecer de un sistema organizacional. Tampoco podrá hacerlo la sola causalidad interna, llámese historia, cultura, premisas del decidir o estructura. El devenir futuro de una organización ocurre en la selección de alternativas que se desencadena en el propio proceso selectivo. En otras palabras, la organización está en condiciones de considerar ciertos eventos como informativos y, a partir de ellos, desarrollar los comportamientos correspondientes. La estructura organizacional contiene una gama de posibilidades y el sistema elige de entre la multiplicidad de estímulos —internos y externos— uno, el que va a seleccionar alguna de las posibilidades estructurales. Se trata de un proceso de *resonancia*, en que —como un diapasón de tonalidad múltiple— ciertos sonidos del entorno operan como gatillos de la vibración sonora del diapasón. Sólo esos constituyen información organizacional y conducirán a la acción. El conocido caso de la empresa conservera inglesa estudiado por Emery y Trist (1965), en que se produce una quiebra derivada de la incapacidad de la empresa para comprender las señales provenientes de su entorno, puede ilustrar este concepto. La empresa en referencia no pudo procesar como información dichas señales y, por lo mismo, no actuó en consecuencia con ellas.

En resumen, el observador ocupa una posición central y la información sólo tiene sentido si hay alguien que es informado. Es importante, además, entender que la información no es entendida en términos *instructivos*, sino como una selección hecha entre las posibilidades de que dispone el sistema organizacional.

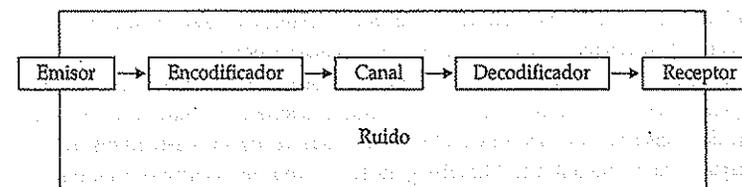
### 7.3 El concepto de comunicación

El concepto de comunicación ha experimentado un profundo cambio en las últimas décadas. Acaso sea éste uno de los ámbitos en que mayor desarrollo ha habido en las ciencias sociales. Aunque es posible reconstruir la historia evolutiva del

concepto desde sus orígenes, y con eso constatar que el estado actual de la investigación y la teoría se derivan de —y no habrían sido posibles sin— los trabajos pioneros de Weaver y Shannon (1949), no es menos cierto que parte importante de esta historia evolutiva se ha caracterizado por la ruptura con lo anterior.

La comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados.

El esquema básico de la comunicación, según Shannon y Weaver es el que sigue:



Como se ve en el diagrama, el emisor codifica el mensaje, lo transmite por algún canal, luego debe ser decodificado y finalmente es recibido por el destinatario o receptor. Todo este proceso ocurre en un ambiente, de donde proviene ruido que puede conducir a que el emisor exprese equivocadamente su mensaje, o que éste sea codificado en forma distorsionada, o que el canal no sea el más apropiado, o que se introduzcan mal interpretaciones en el proceso al decodificar el mensaje, o que, incluso, el receptor interprete el mensaje recibido desde un mundo experiencial distinto al que tenía el emisor cuando lo envió.

El ruido es un concepto que engloba todo aquello que distorsiona e introduce el error en la comunicación. Se ha elaborado haciendo extensivo a otros factores el efecto perturbador que tiene efectivamente el ruido en una comunicación oral o el efecto igualmente distorsionador que tienen los ruidos estáticos en las comunicaciones radiofónicas. En una conversación entre dos personas, en un vagón de ferrocarril atestado de gente, hay mucho ruido que dificulta la comunicación. Para contrarrestar el ruido, es posible que las personas levanten la voz, que hagan gestos, tratando de apoyar su mensaje oral con un mensaje visual y que repitan más de una vez lo dicho, para cerciorarse de que la otra persona ha entendido correctamente lo que se le está tratando de transmitir. En otras palabras, se busca contrarrestar el ruido mediante la comunicación redundante. Al respecto, se puede recordar cómo la redundancia se incorpora en la sintaxis de la comunicación. La gramática y sus exigencias de concordancias de género y número en las oraciones constituyen un modo de construir coherencias que son, en último término, la redundancia que permite reducir los efectos derivados del ruido en la comunicación.

Se ha dicho que la comunicación siempre genera redundancia e, incluso, se define la comunicación como una forma de generación de redundancia. En efecto,

la comunicación consiste en un tipo de transmisión muy especial, dado que la persona que entrega información no la pierde, aunque el otro –la persona que la recibe– la gana. Entonces, se ha creado redundancia en el sentido que la información que antes poseía un individuo ahora la poseen dos o más.

Paul Watzlawick, en conjunto con Beavin y Jackson (1972: 45-69), han desarrollado una teoría de la comunicación pragmática, es decir, basada en la conducta (Pragma):

1. Dado que todo comportamiento es comunicación, es imposible no comunicarse, porque no existe el no-comportamiento. Incluso una persona ensimismada en la lectura de un libro comunica que no desea ser interrumpida. En el caso organizacional, los símbolos de status, los modos de atención de público, la definición de lo importante, el uso del tiempo, la importancia de la tecnología, la prontitud o dilación en las respuestas, etc., constituyen comportamientos que son interpretados como mensajes cargados de información.
2. Un segundo axioma de esta teoría es que toda comunicación presenta dos aspectos: el contenido y la relación. La comunicación acerca de la relación es una metacomunicación respecto a la comunicación de contenido. Dice Watzlawick que las relaciones enfermas se caracterizan por una constante conversación acerca de la relación, olvidando el contenido. La relación dice referencia a las características del vínculo entre quienes se comunican. El contenido consiste en la información contenida en el mensaje. Una persona molesta con otra, por ejemplo, se lo hará saber por el modo de hablarle, su actitud, su tono de voz, de tal manera que, cualquiera que sea el contenido, la otra persona podrá darse cuenta que la relación entre ambas está deteriorada.

Podríamos agregar, aunque no lo dice Watzlawick, que la relación es un supuesto necesario para que los contenidos puedan ocupar el centro de las conversaciones. Para que la conversación verse sobre los contenidos, se requiere que haya un trasfondo de normalidad en la relación entre los hablantes. Si la relación pasa a ocupar un lugar central, necesariamente desplazará a los contenidos. Esto ocurre toda vez que la relación se destaca en el umbral de atención de los participantes en la comunicación. Watzlawick señala el caso de relaciones deterioradas que, en razón de su deterioro, se transforman en el tema –explícito o no– de la comunicación. Agregaremos las relaciones nuevas, que recién se están construyendo –como las de parejas que se inician– en que la fascinación de los involucrados con su vínculo incipiente los hace poner la relación en el centro de toda comunicación, dejando relegado el contenido a un lugar muy subordinado y lejano. No es de extrañar, por lo tanto, que los jóvenes enamorados murmuren frases incomprensibles, en tonos poco audibles, con contenidos incoherentes, pero donde queda en claro el afecto que caracteriza la relación.

En organizaciones ocurre con gran frecuencia que los elementos referidos a la relación entorpecen la adecuada circulación de los contenidos. Hay ejem-

plos de la vida real que –a pesar de su patetismo– resultan altamente jocosos, por su irracionalidad, como el caso de dos oficinistas, sentados a un mismo escritorio y que no se hablaban entre sí, por lo que requerían de un tercero para coordinar sus acciones y –a falta de éste– quedaban carentes de trabajo.

3. El tercer axioma de Watzlawick se refiere a las puntuaciones de las secuencias de comunicación. Es decir, la decisión acerca de quién –según los participantes– inició una determinada secuencia. La falta de acuerdo al respecto es motivo de frecuentes discusiones. Esto se ve también con claridad en situaciones organizacionales en que los distintos departamentos se culpan mutuamente de algún error derivado de una comunicación defectuosa. La dificultad para deslindar responsabilidades tiene muchas veces este origen.
4. Watzlawick diferencia entre el lenguaje digital y el analógico. La comunicación no verbal es analógica, en tanto el lenguaje verbal es digital. En muchas organizaciones se trata de definir el lenguaje digital como el único lenguaje válido. Se intenta mantenerlo como en una probeta aséptica de laboratorio, de tal manera que no pueda ser contaminado. Para esto, se hace uso de reglamentos, memoranda, etc., todo tipo de comunicación escrita, que impida la espontaneidad y el peligro de lo inesperado, de lo no codificable. A pesar de estos intentos, sin embargo, la comunicación analógica tiene un importante lugar en las organizaciones. Parte del diseño organizacional consiste en reconocer y dar su verdadero lugar a este tipo de comunicación que, en caso de no ser reconocido, puede ser muy disruptivo. Son frecuentes los casos en que se niega –en la comunicación analógica– lo que se afirma en la comunicación digital. Se provocan, con esta incoherencia, fundamentos para la desconfianza y la incredulidad organizacional. Hay situaciones comunicacionales, por ejemplo, en las que se promueve una política de “puertas abiertas”, pero la actitud de secretarías y jefes es tal, que desincentiva cualquier intento de aproximarse a la oficina del gerente. Este queda sorprendido, a veces desilusionado, a veces convencido de que no existen problemas en su organización, pero rara vez logra darse cuenta de la verdadera causa de la escasa utilización de la posibilidad ofrecida por él. En otros casos, la comunicación digital, enviada por escrito a través de los medios habituales, consiste en un discurso en que se ofrece algún importante cambio de estilo de gestión y se solicita la colaboración y el compromiso de los miembros de la organización. La comunicación analógica, al mismo tiempo, niega lo afirmado en el discurso. Se ofrece participación y se pide que las personas asuman mayores grados de responsabilidad, pero se adopta una actitud defensiva, distante y superior, lo que inhibe cualquier intento de hacerse efectivamente cargo de lo solicitado en el discurso.
5. El último axioma de la comunicación dice que todo intercambio de comunicación es simétrico o complementario, según se base en la igualdad o en la diferencia. Al respecto, cabe señalar que las organizaciones, debido a su definición jerárquica, tienden a tener una comunicación complementaria. Esta es típica

de los sistemas burocráticos. Sin embargo, los intentos modernizadores y democratizadores han provocado muchas veces –en contra de la voluntad de sus impulsores– comunicaciones simétricas, con las consecuentes dificultades.

Es conveniente recordar que, para Watzlawick, simétrico significa que un determinado tipo de comunicación provoca una respuesta en el mismo sentido: si alguien percibe jactancia en el otro y reacciona también en forma jactanciosa, se producirá una comunicación simétrica.

La comunicación complementaria, por su parte, significa que la reacción será aquella invocada por la comunicación inicial: ante una comunicación autoritaria se reacciona sumisamente.

Ambos tipos de comunicación son problemáticos y dan mayor importancia a los aspectos de relación que a los de contenido. En las organizaciones, especialmente de tipo burocrático, se tiende a dar una comunicación complementaria, con lo que se pierden oportunidades de mejorar la comprensión de los mensajes. En algunas organizaciones burocráticas muy jerárquicas es muy difícil –e incluso peligroso– disentir de la opinión del jefe o discutir una orden. Hay ejemplos, bastante más frecuentes de lo que podría pensarse, de subordinados que ni siquiera se atreven a pedir aclaraciones ante una orden confusa. Todo esto conduce a disfunciones en la comunicación, a malentendidos y a molestias derivadas de una coordinación inadecuada.

Hay también ejemplos de comunicación organizacional simétrica. Ocurre en organizaciones en que el diseño no ha dejado en claro cómo se solucionan los conflictos ni cuáles son las líneas de autoridad. Se producen, también, en casos en que es designado superior alguien que pertenecía al grupo de los que serán sus subordinados. Durante un cierto período de tiempo, tiende a suceder que los antiguos compañeros –algunos de ellos– ponen a prueba la capacidad y disposición del nuevo jefe para hacer uso de sus atribuciones de poder recientemente adquiridas. Se trata de un juego de tira y afloja, en que el nuevo jefe deberá demostrar que puede imponerse. En el intertanto, la comunicación se plantea en términos simétricos. Jóvenes profesionales que son nombrados en cargos de jefaturas, sobre grupos de empleados antiguos, aguerridos en la tarea, se enfrentan también a este desafío comunicacional. Los momentos de cambio de estilos de conducción son particularmente complejos, porque en ellos conviven paralelamente comunicaciones simétricas, complementarias y otras en que se ha llegado a una comunicación en la que estos problemas ya se han minimizado.

Hoy en día, hay una tendencia en el diseño organizacional a dar mayores posibilidades al desarrollo de comunicaciones que no sigan estos patrones patológicos. Se busca generalizar el acceso a la información, disminuyendo con esto su contenido de poder, la mayoría de las personas de una organización se encuentra conectada a la red interna de computadores y puede disponer de la información necesaria. Esto, no obstante, crea nuevas situaciones que han de ser solucionadas,

tales como –para concluir con la referencia al quinto axioma– las comunicaciones simétricas que ocurren al responder un subordinado (que se siente bien informado) a la demanda de un superior acostumbrado a la obediencia ciega.

El trabajo de Watzlawick se inspiró en la teoría de Bateson. Al ser entendida la comunicación como conducta, se dejan de lado las intenciones que puedan subyacer a una comunicación. Tampoco importa demasiado si en esta comunicación se logra llegar a acuerdo o si se comparten significados.

Para Maturana, la comunicación equivale a un estado límite que –si se alcanza– ya no tiene sentido seguir comunicándose. En efecto, Humberto Maturana dice que la comunicación supone que tanto el emisor como el receptor tienen listas idénticas de alternativas. Pero, si eso se logra, ya no se necesita de la comunicación.

Según Luhmann, la comunicación –a diferencia de la acción– es intrínsecamente social. Esta condición inherente de la comunicación queda en evidencia al definir Luhmann (1991:153-175) a la comunicación como *una síntesis de tres selecciones*:

- a) La selección de una información. El *emisor* dispone de una variedad de informaciones que puede compartir con el *receptor*. De esta gama, debe seleccionar una.
- b) La selección de una expresión. El *emisor* está en condiciones de expresar de múltiples formas la información. Selecciona una de estas formas.
- c) La selección de una comprensión. El *receptor* selecciona –de entre otras posibilidades– una manera de entender lo que le están comunicando, distinguiendo entre información y expresión. Dentro de las posibilidades de comprensión, se considera también la incompreensión.

Como se puede ver, la comunicación supone necesariamente tanto al receptor como al emisor. No hay comunicación sin la participación de ambos y esta condición es la que le da su carácter de intrínsecamente social.

Niklas Luhmann sostiene que los sistemas sociales son sistemas de comunicación que generan comunicaciones en clausura operacional. Esto quiere decir que sólo comunicaciones pueden formar parte del sistema y que *nada* de lo que ocurra fuera del sistema tendrá impacto alguno en él, a menos que sea tematizado en una comunicación. Los sistemas de personalidad son sistemas autopoieticos de pensamiento (generan pensamientos por medio de pensamientos y sólo puede afectarlos lo que es pensado). Los sistemas de personalidad y los de comunicación están *acoplados estructuralmente*, vale decir, se encuentran en una relación tal, que se suponen mutuamente. Cualquier cambio en uno va a desencadenar un cambio en el otro, pero no en el sentido de determinar ese cambio, sino de *irritarlo* y desencadenar un cambio determinado en la propia estructura del sistema.

Como la anterior formulación puede aparecer muy abstracta, veamos un ejemplo: dos personas conversan y cada una de ellas tiene su propio *fluir* de pensamientos. Lo que se comunica en la conversación estimula (irrita) pensamientos

distintos en los interlocutores. Lo que cada uno de ellos piensa, lo lleva a gatillar comunicaciones en el sistema de comunicación, para tratar que el otro entienda lo que quiere decir. Sin embargo, tanto uno como el otro saben que no tienen una forma adecuada de expresar completamente sus pensamientos, ni tampoco de saber exactamente lo que el otro está pensando. Ni siquiera la expresión "entiendo" es garantía de que el otro ha entendido lo que se le ha dicho, en el sentido intentado por el emisor, como lo demuestra el personaje encarnado por Chespirito, "El Chavo", que comprende siempre algo distinto, para desesperación de "Quico", su interlocutor. En Chile, Cristián García-Huidobro creó a "Humbertito", que manifiesta haber entendido, precisamente en el momento en que dejó absolutamente de comprender.

Javier Torres Nafarrate, sociólogo mexicano al que debemos el haber hecho accesible la obra de Luhmann a lectores iberoamericanos, señala en su introducción a *La realidad de los medios de masas*: "Entre conciencia y comunicación se da un juego singular y altamente complejo entre dos tipos de operaciones distintas. Las operaciones se estimulan mutuamente, pero no se determinan (no se afectan internamente en lo más mínimo), por la simple razón de que pertenecen a frecuencias diferentes". Volvemos sobre esto más adelante.

#### 7.4 Veo veo, lo que tú no ves

En términos de lo que hemos venido diciendo, el observador tiene una posición central en la selección de la información. Para observar, para ser testigo de algún fenómeno, el observador ha de hacer uso de esquemas de distinción que le permitan configurar lo observado como distinto de su fondo, lo perteneciente como separado de lo no perteneciente.

En este proceso, el observador ve lo observado, pero no puede ver su propio observar. O, mejor dicho, tiene un punto ciego que es el propio esquema de distinción con cuya ayuda constituye lo observado.

La observación de segundo orden es la observación que se hace de un observador observando. En las ciencias sociales, este tema de la reflexividad de la observación es habitual. En efecto, los sistemas sociales contienen la observación de segundo orden como un fenómeno normal de su devenir. Cuando los miembros de una organización discuten sobre las opiniones vertidas por algún gerente, las amigas comentan los dichos de una de ellas, los políticos protestan por la intervención de uno de ellos en algún debate, se están haciendo observaciones de segundo orden.

En esta observación de segundo orden, también se hace uso de esquemas de distinción que permanecen ocultos para el observador que observa con ayuda de ellos. Estos esquemas de distinción son el punto ciego de toda observación... *también de la de segundo orden*. Cuando un observador de segundo orden observa a

un observador observando, puede ver lo que éste ve y los esquemas de distinción que ocupa, pero no puede ver sus propios esquemas de distinción. Esto es lo que hace difícil, por ejemplo, que dos personas de ideologías diferentes puedan ponerse de acuerdo respecto a algún punto conflictivo. Cada una de ellas configura la realidad desde la selectividad que le imponen sus esquemas de distinción. Lo que cada una de ellas ve es la realidad así configurada y lo que permanece necesariamente oculto es su propio esquema de distinción. Cada una de ellas —como observador de segundo orden— ve, sin embargo, los esquemas de distinción de la otra y, por eso, se imputan mutuamente —como si fuese una acusación grave— el participar de determinada ideología.

En el caso de los sistemas organizacionales, se producen múltiples condiciones que pueden originar esquemas de distinción compartidos por sectores de la organización o grupos de miembros de ésta. March y Simon han señalado que las percepciones de los individuos se encuentran fuertemente condicionadas por el grado de identificación de éstos con grupos. En esta identificación, hay algunas relaciones que establecen March y Simon (1958: 67-73):

- a) A mayor prestigio percibido del grupo, mayor tendencia de los individuos a identificarse con él.
- b) Mientras mayor número de objetivos se perciben como compartidos por todos los miembros del grupo, mayor es la tendencia individual a identificarse con él.
- c) A mayor frecuencia de interacción entre el individuo y el resto del grupo, mayor será la tendencia a identificarse con éste.
- d) Cuanto mayor sea el número de necesidades del individuo satisfechas en el grupo, mayor será la tendencia del individuo a identificarse con dicho grupo.
- e) Mientras menor sea la cantidad de competencia entre los miembros del grupo y el individuo, mayor será la tendencia de éste a identificarse con el grupo.

Por otra parte, podemos agregar que *a mayor identificación del individuo con el grupo, mayor será la cantidad de esquemas de distinción compartidos con éste*.

Lo anterior nos lleva a entender que los miembros de una organización pueden observar haciendo uso de esquemas de distinción que comparten con otros miembros de la misma organización, con miembros de grupos o subunidades de la organización (que corresponden a la división del trabajo, del poder o a diferentes criterios de intereses comunes), con otros profesionales de su misma disciplina, etc. Es de hacer notar que en todos estos casos se mantiene válido lo dicho para las ideologías y sus esquemas de distinción: *No pueden ser vistos por quienes los utilizan, pero sí por quienes se enfrentan a éstos en una confrontación de intereses o, incluso, en un simple esfuerzo de coordinación*. En estas situaciones, se descubre que al interior de la organización coexisten visiones totalmente distintas acerca del quehacer organizacional, las que muchas veces se expresan en lenguajes distintos. Todo esto produce dificultades de comunicación.

En la comunicación interpersonal, además, tienen importancia las mutuas percepciones que tienen los interactuantes. Para aclarar este punto, tiene gran utilidad la ventana de Johari.

#### VENTANA DE JOHARI

	Aspectos conocidos para uno mismo	Aspectos desconocidos para uno mismo
Aspectos conocidos para otros	Público	Ciego
Aspectos desconocidos para otros	Oculto	Invisible

En la presentación que cada persona hace de sí misma hay aspectos que son *públicos*, equivalentes a lo que la persona sabe que presenta y que los demás pueden ver. Otros elementos quedan *ocultos*, porque la persona estima que no es conveniente que los demás tengan acceso a ellos. En general, estos son aspectos que se dejan ocultos, porque simplemente no parecen pertinentes. Entre ellos puede haber, también, factores que la persona prefiere ocultar, porque los considera vergonzosos o porque piensa que podría ser inconveniente para sus intereses que los demás estuvieran al tanto de ellos. Hay otra área que otros pueden ver, pero que permanece *ciega* para la persona. Incluye elementos que la persona no ve, tales como algunos rasgos de personalidad que, siendo notorios para los demás, son desconocidos por la persona que los ostenta. Es probable que en esta área se incluyan los esquemas de distinción con cuya ayuda la persona observa. Finalmente, está la zona *invisible*, tanto para la propia persona como para quienes interactúan con ella. En esta zona se esconden elementos que, aunque no sean visibles, pueden influir en las acciones de la persona. Algunas zonas del inconsciente, por ejemplo, tienen una fuerte gravitación sobre el comportamiento, pero permanecen invisibles tanto para el que actúa como para el observador de este actuar.

Niklas Luhmann hace una clara indicación respecto a que los sistemas psíquicos de conciencia son sistemas autopoieticos de pensamiento, lo que equivale a decir que *son sistemas clausurados operacionalmente en la operación de encadenar pensamientos a pensamientos*. Los sistemas sociales —como la organización— son sistemas autopoieticos de comunicación, vale decir, *sistemas clausurados en la operación de comunicación*. Uno es el entorno del otro: la comunicación ocurre en un entorno de sistemas psíquicos y éstos, por su parte, se encuentran acoplados estructuralmente al sistema social de comunicaciones.

Con lo anterior, se puede dar otra dimensión a la ventana de Johari, en el sentido de una persona que se configura como un conjunto de atribuciones del siste-

ma social de comunicaciones. También ella es objeto de la observación de otros y de su propia autoobservación, lo que conduce a un proceso de atribución que puede caracterizarse según el esquema reseñado en la ventana de Johari. En la comunicación, en otras palabras, *es importante saber quién dijo qué y por qué lo dijo*. La intransparencia de los sistemas psíquicos es enfrentada por medio de atribuciones sociales, que permiten relacionar y conectar significativamente las comunicaciones. En este proceso, la ventana de Johari sirve para clasificar las atribuciones, según el nivel pretendido de acceso al sistema psíquico, vale decir, según el nivel reconocido de intransparencia y de atribución de su origen.

Al respecto, es conveniente recordar que la organización es un sistema de comunicaciones tematizadas como decisiones. En la comunicación intervienen al menos dos personas y, para que se mantenga su autopoiesis, es necesario que tengan lugar las atribuciones mencionadas. En efecto, es necesario saber quién dijo qué. En la organización, además, es clave conocer el origen de una cierta decisión y parte significativa de la comunicación organizacional se refiere a las personalidades de quienes deciden, a sus posibles motivos y a los comportamientos que se pueden reconocer en ellos, incluyendo las correspondientes atribuciones que podríamos desprender de la ventana de Johari.

#### 7.5 Comunicación organizacional

En las organizaciones se busca lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones. Hemos visto, al hablar de diseño organizacional, que parte importante de este diseño consiste en delimitar los canales y responsabilidades de la comunicación. Basta con observar el organigrama de una determinada organización para saber cuáles son los cauces por los cuales fluye la comunicación formal. La formalización organizacional implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones posibles. Se trata de favorecer, en esta restricción, los canales y contenidos que estén directamente relacionados con —y, por lo tanto, faciliten— la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la organización. Se quiere, con esto, darle un sentido a la comunicación organizacional y eliminar las comunicaciones probabilísticas, haciendo más probables algunas y muy poco probables otras.

Luhmann (1984, 1993) estima que la comunicación no ocurre por mero azar, lo que —entendido en términos cibernéticos— significa que es improbable. Hay en ella tres improbabilidades que deben ser superadas para que pueda tener lugar:

- a) La improbabilidad de que se entienda lo que se quiere decir. Esta improbabilidad busca ser disminuída mediante el lenguaje. Nos parece que los sistemas organizacionales tratan este problema creando lenguajes propios, desarrollando temáticas adecuadas a las características de la organización y de sus miembros. La proposición de Flores (1989) de facilitar que dentro de la organización

se den "conversaciones para la acción", basadas en una clasificación exacta de los actos de habla involucrados y de los compromisos contraídos, podría ser otra forma de aumentar la comprensión de lo que se quiere decir. Sin embargo, la duda que –desde Garfinkel (1967)– se presenta ante este tipo de propuestas, se refiere a la disposición que los seres humanos puedan tener a especificar y asumir sus peticiones y promesas, en lugar de dejarlas en una vaguedad que les ofrece mayores oportunidades de libertad. Parafraseando a Durkheim, se podría hablar de *las condiciones no comunicadas de la comunicación*, entre las que se encuentran todos los subentendidos necesarios para tener comunicaciones efectivas. Cualquier comunicación que tuviera que comunicar sus supuestos, sería interminable y, por lo mismo, *absolutamente ineficiente*.

- b) La improbabilidad de tener acceso a personas que no se encuentran presentes. En las organizaciones esto ha sido tradicionalmente enfrentado haciendo uso de circulares, revistas, la transmisión oral de órdenes e informaciones a través de las líneas regulares consideradas en el diseño organizacional, etc. Hoy en día, existen medios tecnológicos que ofrecen mayores oportunidades para hacer más probable que la comunicación pueda alcanzar sin distorsiones los más alejados niveles de la organización. Nos referimos, entre otros, a las redes que permiten conectar computadores personales entre sí, a los correos electrónicos, al fax, etc. Estas herramientas tecnológicas pueden, además, ser complementadas por programas de *software* computacional que –como en el caso del Coordinador de Flores– facilitan que la comunicación llegue de manera clara a las diferentes instancias requeridas. Por supuesto que esto se extiende, además, a las relaciones de la organización con clientes y proveedores, con bancos e instituciones financieras, con lo que las fronteras de la organización se expanden (Keen, 1991; Scott Morton, 1991) y queda en claro que no son fronteras físicas, sino límites de sentido.
- c) La improbabilidad de que las otras personas acepten la comunicación recibida, vale decir, que la incorporen como parte de su decidir, como premisa para este decidir, en el sentido de aceptar la selectividad propuesta en la comunicación para hacer opciones respecto a su propia contingencia. En las organizaciones el medio simbólicamente generalizado de comunicación, que se utiliza para aumentar la probabilidad de aceptación de lo comunicado en el sentido antedicho, es el poder, la autoridad definida formalmente en la estructura de cargos diseñada como medio de asegurar la coordinación y el control. La estructura burocrática clásica tenía una forma piramidal, con una gran cantidad de escalones entre la cúspide y los puestos inferiores. Actualmente, las estructuras se han hecho más planas, con menos escalones intermedios. Así, se facilita el ejercicio de la autoridad de manera más directa. También el dinero tiene en las organizaciones importancia como medio simbólicamente generalizado de comunicación.

Evidentemente, la improbabilidad de la comunicación no es nunca superada de manera definitiva. Las comunicaciones organizacionales continúan siendo difíciles y, por otra parte, a medida que una determinada improbabilidad disminuye, aumenta la improbabilidad de las otras; una organización, por ejemplo, que consigue –mediante redes computacionales– que todos sus miembros se encuentren informados al mismo tiempo de una determinada disposición, puede enfrentarse a una situación problemática de poder: algunos ejecutivos pueden pensar que han sido despojados del poder necesario para coordinar y controlar a sus subordinados. Estos, por su parte, pueden estimar que tienen motivos de sobra –los que, debido a su especificidad, no son suficientemente conocidos por la autoridad superior– para considerar que la disposición en referencia es inaplicable en el caso particular de su departamento, sección, área o cargo.

Sin embargo, las comunicaciones –dice Luhmann– tienen algo de fascinador para el sistema de pensamiento del individuo –quién lo dude, que trate de no escuchar una conversación ajena (en el Metro, por ejemplo)– y de ahí podemos desprender la enorme dificultad que hay en los sistemas organizacionales para lograr que las comunicaciones se mantengan dentro de los canales formalmente previstos para ellas.

Las organizaciones actúan selectivamente en su relación con el entorno, haciendo relevantes ciertos aspectos y aceptando como información sólo lo que el sentido organizacional considera válido. Esto quiere decir que la organización configura su entorno y lo que podrá ser de utilidad como información, para orientarse en él. Naturalmente, es posible que en esta selección se cometan errores, distorsiones u omisiones, pero, al mismo tiempo, es así que se va afinando la información para ser utilizada posteriormente en la organización. Las organizaciones, como cualquier sistema, sólo aceptan como información lo que "hace resonancia" en su estructura. Es decir, son altamente selectivas.

En una misma organización los distintos subsistemas tienen diferentes formas de configurar la información, definiendo sus entornos y la información relevante de manera disímil. Por esta razón, para que sea posible la coordinación, es necesario que las comunicaciones globales de la organización sean hechas en un lenguaje lo suficientemente general como para que pueda ser traducido sin grandes inconvenientes al lenguaje propio de cada subsistema.

Al respecto, resulta conveniente diferenciar entre la comunicación efectiva y la eficiente.

La comunicación efectiva tiene lugar cuando el emisor y el receptor llegan a entenderse. Si el gerente de una empresa logra que sus subordinados entiendan lo que les quiso decir, en el mismo sentido en que él lo intentó y, además, consigue que éstos acepten su propuesta comunicativa. Esto ocurre con mayor facilidad en la comunicación cara a cara en que tanto el emisor como el receptor tienen la posibilidad de intercambiar sus puntos de vista, reafirmar sus mensajes y, en definiti-

va, ofrecerse mutuamente el *feed-back* que permitirá al emisor conocer el alcance y los límites de su comunicación.

La comunicación eficiente, en cambio, se refiere al logro de los objetivos con costos mínimos. Por esta razón, se prefiere usar comunicaciones escritas, que llegan a todo el personal, en lugar de interacciones cara a cara. El gerente general no puede dedicar su tiempo a comunicarse uno a uno con todos los miembros de su personal y, por esa razón, se opta por una comunicación más eficiente—memoranda, circulares, comunicaciones escritas— a sabiendas del costo en efectividad que esto tiene. El gerente general rara vez recibe el *feed-back* a su comunicación y, por consiguiente, no tiene forma de saber si ha sido comprendida y aceptada.

La comunicación eficiente no es necesariamente efectiva: no siempre los destinatarios de una circular la leen y, si lo hacen, no siempre la interpretan en el sentido deseado por quien la envió, ni tampoco se muestran siempre dispuestos a acatarla. Tampoco la comunicación efectiva es siempre eficiente: un gerente que desee transmitir una información a todo su personal en reuniones pequeñas, pronto descubrirá que ha pasado el mes sin hacer otra cosa y que ya se ha acumulado suficiente información que debería, nuevamente, empezar a transmitir. Es por esta razón que se hace necesario encontrar un adecuado equilibrio entre la efectividad y la eficiencia. En ambos casos, se extreman los conceptos: en la práctica siempre aparecen mezclados, dado que ninguna comunicación puede ser sólo eficiente (y no efectiva) o puramente efectiva (y no eficiente).

En la nueva conceptualización propuesta, se hace necesario redefinir lo que se entiende por eficiencia y por efectividad. Ambos conceptos deben ser referidos al observador, puesto que constituyen explicaciones acerca del acaecer del proceso comunicativo. Se habla, entonces, de efectividad, cuando —a juicio del observador— las comunicaciones han sido entendidas y aceptadas por el receptor en el mismo sentido intentado por el emisor. Se habla de eficiencia, cuando —a juicio del observador— se ha conseguido llegar al receptor con el costo mínimo.

Se trata, en ambos casos, de explicaciones construidas por el observador —o conjunto de observadores— y no de descripciones de los hechos “en sí”.

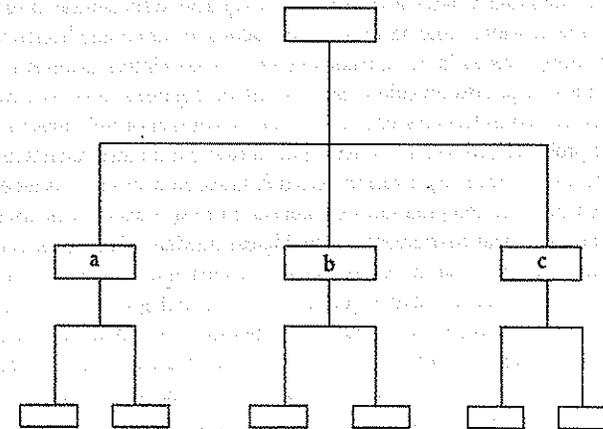
## 7.6 La comunicación vertical

Hemos ya visto que las comunicaciones constituyen un importante mecanismo de coordinación —el que da vida— al sistema organizacional.

El diseño de la organización procura materializar formalmente los canales a través de los cuales se produzcan comunicaciones que faciliten la toma de decisiones y permitan su eficaz ejecución.

Si se mira el organigrama de un sistema organizacional cualquiera, se podrá ver en él la forma deseada de conexión entre comunicaciones, desde los puestos

directivos hasta los inferiores. Las comunicaciones originadas en la cúspide —en un lenguaje necesariamente general— van transformándose en comunicaciones cada vez más específicas, en la medida que se desciende en la pirámide. Es posible detectar en esta característica uno de los más frecuentes problemas que tienen las organizaciones con sus esquemas comunicacionales. En efecto, a menudo ocurre que las comunicaciones van siendo especificadas en forma diversa por los diferentes mandos medios e incluso sucede que algún mando intermedio tiene una conceptualización distinta acerca de lo que es informar y de cuánto debe estar informado el personal a su cargo. En estos casos, es posible que el personal de una gerencia esté menos informado que el de las otras gerencias y que, por esta razón, procure obtener información en ellas o en otros lugares donde no recibirá información oficial.



Es posible, por ejemplo, que el subgerente a informe menos que el subgerente b y que éste le dé mayor importancia a aspectos de la información distintos que los considerados importantes por c. La comunicación entre los empleados de las subgerencias va a provocar gran inseguridad acerca de la verdadera información, con todos los problemas subsecuentes.

Hay jefaturas que consideran la información como un importante recurso de poder y, por consiguiente, tratan de evitar entregar más información de la estrictamente necesaria. Nos tocó conocer el caso de una organización en que las jefaturas intermedias —en desacuerdo con la alta dirección— eludían transmitir la información emanada de ésta, con el objeto de evitar cualquier identificación con ella. También estas jefaturas verán que sus subordinados buscan —y encuentran— información en fuentes alternativas. Podría ocurrir, por ejemplo, que el subgerente b

estime peligroso que se conozca determinada información, en tanto el subgerente a prefers mantener el máximo de transparencia.

La comunicación vertical ascendente sufre igualmente distorsiones. El diseño organizacional quisiera definir canales por los que la información específica va haciéndose más general y resumida en la medida que se asciende en la jerarquía, hasta llegar a la cúspide en forma concentrada, pero fidedigna, para facilitar la toma adecuada de decisiones. Sin embargo, rara vez es éste el caso. También los subordinados saben que la información es un recurso de poder y ocultan parte de ella a sus superiores. Infiuye en este filtro, además, el temor a que cierta información –en manos del jefe– pueda conducir a decisiones que signifiquen mayor trabajo, o cambios en los métodos conocidos de trabajo, o castigos, o racionalizaciones y cambios en los equipos de trabajo, etc.

A modo de resumen, puede indicarse que no siempre el superior y el subordinado están de acuerdo en lo que debe ser la comunicación y por esa razón comunican siempre algo menos de lo que el otro quiere recibir.

### 7.7 La comunicación horizontal

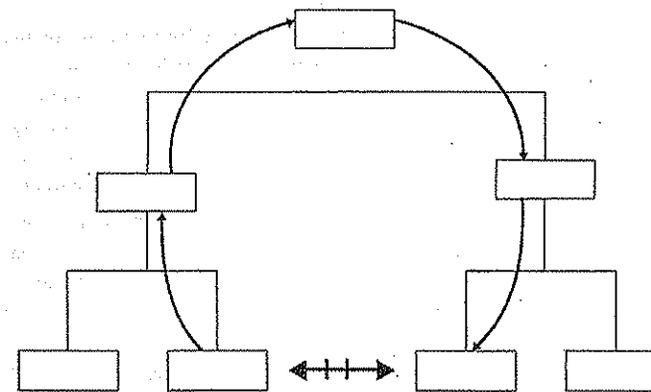
Esta comunicación, entre niveles similares de la organización, está orientada a conseguir la mejor coordinación entre los subsistemas de ésta. Sin embargo, es una comunicación que debe vencer grandes dificultades por las ya mencionadas barreras de lenguaje entre los subsistemas.

Buckley (1973: 101) señala que la organización hace un trabajo cartográfico del entorno, especializando partes de sí misma en cada uno de los subambientes. Algo semejante demuestran Lawrence y Lorsch. Esta necesaria diferenciación organizacional lleva a que se separen los subsistemas y a que se definan submetas, a que los problemas de la organización se desperfilen, para dejar su lugar a los problemas específicos de los subsistemas.

La comunicación entre los subsistemas se dificulta y se acrecienta la comunicación al interior de cada uno de dichos subsistemas. El problema puede incluso agudizarse, dado que se llegan a definir "verdades" distintas para los distintos subsistemas, con desconocimiento –o rechazo– de las "verdades" de los demás sectores de la organización. El surgimiento de estas "verdades" se explica, porque las personas en los subsistemas tienden a ver el entorno desde la perspectiva del subsistema propio. La comunicación interna, además, es altamente coincidente y, por lo mismo, contribuye a reforzar esta visión parcial. Por esta razón, resulta habitual que se produzcan conflictos derivados de una comunicación difícil: el personal de producción piensa que ellos son quienes producen y que la gente de ventas y comercialización tiene un trabajo fácil. Esta, por su parte, siente que es ella la que permite que la empresa funcione. Si ellos no vendieran, no se sacaría nada con producir. Este personal, además, cree que en producción no son capaces

de producir con la rapidez requerida. Ellos podrían vender mucho más, si en producción estuvieran dispuestos a trabajar.

La comunicación horizontal puede hacerse tan difícil, que no es poco frecuente que –en lugar de ser efectivamente horizontal– adopte la forma de una U invertida. Es decir, que para obtener algo de una persona del mismo nivel en otra gerencia sea necesario elevar la petición a lo alto de la cúspide, para que la solicitud se transforme en una orden.



La comunicación horizontal se encuentra muy relacionada con la comunicación informal. Parte importante de las comunicaciones que ocurren en una organización son llevadas a cabo en forma paralela a los canales formales. Se producen amistades y enemistades, que tienen lugar en el contexto organizacional, pero que no están referidas necesariamente al logro de los objetivos de la empresa. Gran parte de esta comunicación informal es irrelevante para la organización. Una porción importante de ella, sin embargo, es favorable a la organización y contribuye a agilizar los canales formales: el jefe de un departamento, que es amigo de un empleado de otro, puede llamarlo informalmente para pedirle que avance en el cumplimiento de algo que está comenzando a ser pedido formalmente.

Las tecnologías modernas de información han contribuido a distribuir la información por toda la organización y a acelerar sus tiempos de circulación. Esto, a su vez, ha reforzado la horizontalización de las comunicaciones y, también, su informalidad. No es raro que a través de las redes internas se transmitan chistes, se programen reuniones extralaborales y, en definitiva, se generen canales de expresión y comunicación informales. Estos canales, estas conexiones múltiples de la red, pueden ser usados, en caso necesario, para agilizar la comunicación formal, para contribuir a la mayor eficiencia organizacional. Pero, por supuesto, también

pueden servir como una forma de obstaculizar lo que la jerarquía organizacional pretende.

### 7.8 El rumor

A pesar de los esfuerzos de diseño, la comunicación formal no es la única que tiene lugar en la organización y la comunicación informal no es siempre favorable.

Hemos visto que la comunicación tiene algo fascinante para los sistemas de personalidad y que, además, es fundamental para los sistemas sociales, que se encuentran constituidos por comunicaciones.

Los intentos de canalizar las comunicaciones, restringiendo los canales, temas, destinatarios, etc., van a generar insatisfacciones y necesidades de información en todas aquellas personas que –por alguna razón– hayan quedado excluidas.

Si a lo anterior se agrega la manipulación de la información como recurso de poder, es posible que las necesidades de información se exacerben, como una forma de conseguir seguridad y evitar –o disminuir– el temor y la incertidumbre.

El rumor aparece así como una forma de compensar las comunicaciones insatisfactorias. Su origen se encuentra en la información mal comprendida o mal interpretada; en las diferencias entre la información que recibe un subsistema y la que recibe el otro, en las situaciones de alta inestabilidad que hacen temer y requerir de mayor información al personal, etc.

Las fuentes del rumor son múltiples, pero siempre se asegura que son “buenas”. “Sé de buena fuente que...” es una frase que abre la confianza del rumor. La persona que sirve el café en la reunión de directorio, el chofer del gerente general, la telefonista de la central, etc., son personas altamente solicitadas para que entreguen retazos de información que, luego, deberán ser hechos creíbles, sistematizados, complementados y, en este proceso, transformados en una información que poco tiene que ver con la original, pero que resulta sumamente convincente.

“En esta empresa uno siempre tiene que enterarse de lo que pasa por el rumor”, es una queja frecuente y que permite detectar los grandes problemas comunicacionales de esa organización. Al respecto, es conveniente recordar que en las organizaciones latinoamericanas el rumor está siempre presente. Cumple la importante función de permitir que la comunicación continúe su flujo, incluso cuando los canales oficiales se encuentran atascados. El rumor, por consiguiente, no es raro o necesariamente dañino. Sólo constituye un síntoma de problemas comunicacionales graves a los que hay que buscar –y encontrar– pronta solución, cuando se demuestra que existe mayor confianza en el rumor que en la información oficial. Vale decir, si ante un rumor en curso que provoca malestar o temor –de despidos masivos, por ejemplo– basta una comunicación por parte de la autori-

dad para evitar sus efectos, los problemas no son graves. Si, por el contrario, a pesar del comunicado oficial continúa –o incluso aumenta– la ola de rumores, el problema es de proporciones alarmantes y debe ponerse al tajo pronto.

### 7.9 Comunicación y entorno

Pero la comunicación que sostiene la organización internamente, aunque importante, no es la única que ocurre en un sistema organizacional. La organización –como todo sistema social– se encuentra compuesta de comunicaciones y se diferencia con respecto a un entorno no perteneciente en términos del *sentido* de dichas comunicaciones. La relación de la organización con su entorno queda definida por el concepto de acoplamiento estructural y, por tratarse de un sistema social, la comunicación juega en ella un importante papel.

El sentido es una estrategia de selección entre alternativas, que modela el decidir organizacional de un modo característico y propio de cada organización. La comunicación de estas decisiones opera también de acuerdo a esta estrategia selectiva. De esta manera, es posible distinguir las comunicaciones pertenecientes al sistema organizacional de las no pertenecientes a éste. Una decisión, para tener algún efecto, ha de ser comunicada y esta comunicación –tematizada como decisión– es la que constituye el elemento básico de la organización como sistema autopoietico.

La organización establece su identidad a partir de su diferencia respecto al entorno. La comunicación de la organización va configurando una imagen corporativa. Pablo Eyzaguirre (1997: 130), apoyándose en los axiomas de Watzlawick, dice: “Una organización manifiesta diversos comportamientos, ya sea relacionándose con su público interno, colocando sus productos en el mercado o comunicándose con sus públicos externos. Todos estos comportamientos son portadores de un mensaje, ya sea en forma explícita o implícita, todos ellos comunican”. Parece claro, por lo mismo, que la organización se encuentra en un entorno en que presenta una cierta imagen, quiéralo o no.

La comunicación que la organización mantiene internamente, orientada a sus miembros, debe ser consistente con la comunicación entre la organización y su entorno externo. La falta de coherencia entre ambas comunicaciones puede generar desconfianza hacia la organización, por parte de los miembros, de los clientes, de los proveedores –de materias primas o de capitales– o de todos ellos.

La organización, como hemos visto, se encuentra referida a un conjunto de *stakeholders*. Todos ellos observan el comportamiento de la organización y se interesan por la identidad corporativa de ésta. Los sectores de la sociedad que hacen demandas a la organización son muchos y variados. No es, por otra parte, un conjunto cerrado, sino que –según las circunstancias– puede variar incorporando-

se a él nuevos grupos de personas que se sienten interesados en el quehacer de la organización o se consideran afectados por éste. Señalaremos, de manera general, algunos de éstos *stakeholders* y la importancia que puede tener una identidad corporativa coherente en la relación de la organización con ellos. No pretendemos ser exhaustivos en esta ejemplificación, dado que los sectores interesados pueden variar, sino simplemente dar una idea de la variedad de sectores que pueden ser afectados –positiva o negativamente– por la política comunicacional de una organización.

La organización establece una diferencia respecto a su entorno y, a partir de ésta, define su identidad. Una identidad corporativa coherente constituye un importante factor de identificación de los miembros con la organización. Este es un elemento del *esprit de corps* necesario en momentos en que se requiere del compromiso de los participantes de la organización. La motivación laboral puede encontrar un punto de apoyo significativo en una identidad corporativa clara, definida, coherente y reconocida.

Los clientes constituyen un importante conglomerado de personas a las que está referida la organización. La comunicación corporativa se dirige de manera preferencial a este grupo. No basta con la publicidad de los productos ofrecidos. También se considera aquí la identidad de la organización y la consistencia de sus mensajes. Ha habido situaciones, por ejemplo, en que informaciones referidas a problemas laborales de una empresa han afectado negativamente las ventas de sus productos.

La comunidad en que se encuentra inserta la organización también demanda ser informada por ésta. No sólo los productos son escrutados por los ojos de la comunidad. Tampoco se enfoca el interés de la mirada solamente en los procesos de comercialización. Quienes miran la organización y se forman una opinión acerca de ella no son únicamente sus clientes, ni tampoco se restringen los observadores al grupo de personas vinculadas directamente a la organización. Cualquier miembro de la comunidad puede formarse –y se forma– una imagen de la organización. La preocupación creciente de la humanidad por el medio ambiente, por ejemplo, conduce a que las organizaciones deban dar cuenta a la comunidad de sus procesos, indicando si contaminan o no. Al respecto, la organización debe desarrollar una política comunicacional que le permita darse a conocer en la comunidad y generar confianza en ella, como un modo de contar con credibilidad en momentos de crisis. La confianza, según Luhmann, es una apuesta hacia el futuro que se basa en el pasado. Si no se ha construido, por lo tanto, esta base de confianza, mal se puede esperar que el público vaya a estar dispuesto a creer y confiar en un momento de crisis.

Los accionistas constituyen otro sector interesado en la organización y que demanda de ella información especializada. Dicha información debe ser coherente con las otras informaciones emanadas desde la organización.

El gobierno, la competencia, las asociaciones de consumidores, los medios de masas, etc., configuran partes del entorno que requieren de la información organizacional y que detectarán cualquier anomalía o contradicción.

La comunicación es el elemento constitutivo de lo social y las organizaciones, por lo mismo, están hechas de comunicaciones y viven en un entorno –interno y externo– de comunicaciones. Cualquier esfuerzo que se haga en el sentido de contar con una política comunicacional coherente será de enorme importancia. Es una inversión que la organización debe realizar si quiere sobrevivir.

### 7.10 Fernando Flores y la empresa del siglo XXI

Una de las teorías que se han ocupado del problema de las comunicaciones organizacionales, pretendiendo darles un puesto prioritario en el diseño de la organización, es la elaborada por Fernando Flores.

Flores (1989: 25) sostiene que en toda conversación los interlocutores expresan compromisos, aunque no tengan clara conciencia de ellos. Estos compromisos son escuchados por el otro y, de allí, que se produzcan muchas veces dificultades entre los seres humanos, que no están de acuerdo acerca de los términos de los compromisos que hicieron.

Una persona que habla, entonces, asume distintos compromisos y Flores propone una clasificación de los actos de habla según el cambio que cada uno de ellos provoque. Esta clasificación está tomada de Searle. Los actos de habla son *directivos*, si se quiere que el que escucha realice algún tipo de acción en el futuro. Son *comisivos*, si es el mismo actor que habla quien se compromete a realizar alguna acción futura. Son *declarativos*, si cambian el mundo en el sentido expresado por ellas. Son *expresivos*, si representan estados de ánimo del orador. Finalmente, son *afirmativos*, si expresan creencias justificadas de quien habla.

Las organizaciones son redes conversacionales en que es posible sistematizar las "conversaciones para la acción", de tal manera de disminuir los malentendidos y de hacer explícitos los compromisos subyacentes.

Si un jefe le pide a su secretaria, por ejemplo, que escriba un informe, pero no le indica con claridad los plazos ni las condiciones en que se dará por satisfecho con su rendimiento, está creando las bases para la incompreensión y la insatisfacción mutua.

Una conversación para la acción sería:

- A : Pide.
- B : Promete.
- A y B : Establecen condiciones de satisfacción.
- B : Cumple las condiciones de satisfacción.
- A y B : Declaran el término de la conversación.

Flores dedica, además, especial atención al tema de los *quiebres*. Estos son momentos en los que se rompe la transparencia acostumbrada del mundo y, entonces, aparecen situaciones y objetos que no habíamos visto y que representan dificultades, pero también oportunidades. A partir de un quiebre, por lo tanto, se redefine la situación y se abre un cúmulo de posibilidades.

En este concepto de quiebre—adaptado de la obra de Heidegger—se destaca lo central que es para esta teoría el rol del observador. Los quiebres no son fenómenos preexistentes del mundo exterior, sino que aparecen como quiebres para un observador. Es posible, por consiguiente, que un observador distinga en un quiebre oportunidades; otro, dificultades y, finalmente, es posible que un tercer observador no vea siquiera el quiebre: para él el mundo sigue siendo transparente; sigue, por lo tanto, sin ver en él problemas ni oportunidades.

Un ejemplo típico de quiebre es el de aquel empresario japonés que, al invitar a su hija a hacer *jogging* recibió una negativa de la niña, que estaba escuchando música. En su carrera solitaria—cuenta la anécdota—este empresario pensó: “Tenemos las condiciones técnicas para hacer un equipo musical que permita que las personas troten y escuchen música”. De ahí surgió el *Walkman*, que ha sido un excelente negocio para Sony. Una posibilidad habría sido que este empresario no hubiera visto una oportunidad, sino una dificultad en este quiebre: podría haberse ido pensando en los problemas de la juventud actual, que prefiere escuchar música a estar con su padre. De allí no habría podido surgir la idea del *Walkman*. Otra posibilidad es que se hubiera resignado: “Mañana será otro día”, y hubiera continuado su recorrido sin volver a pensar en el problema. En este caso no habría visto el quiebre ni tampoco las oportunidades abiertas por él. Tampoco habría podido generarse el *Walkman* a partir de esta forma de reacción.

Otro ejemplo, acaso mejor que el anterior, es el de la persona que—luego de haber dado un paseo por el campo—encontró que sus calcetines estaban plagados de hierbas secas que no podían ser despegadas con facilidad, porque parecían adheridas a la lana. Esta desagradable experiencia la ha tenido el hombre desde su aparición sobre la tierra y la hemos tenido cada uno de nosotros en algún momento de nuestra vida. Sin embargo, la persona de nuestro relato vio en este quiebre una oportunidad. Se preguntó por la razón que hacía que estas hierbas se adhieran tan fuertemente a la lana. Miró una de ellas con una lupa y descubrió que consistía en cientos de pequeños bastoncillos. Inmediatamente imaginó la enorme aplicabilidad que esto podría tener y patentó así el *Velcro*. Parece claro, por lo tanto, que en el quiebre puede haber oportunidades, pero el desafío consiste, precisamente, en encontrarlas, en lugar de dejarse cegar por las mucho más evidentes dificultades.

En las redes conversacionales se producen frecuentemente quiebres y la invitación de esta perspectiva es a encontrar oportunidades en ellos. Los observadores construimos nuestro mundo en términos que llegan a resultarnos naturales y

evidentes. Un quiebre constituye la oportunidad de cambiar la perspectiva y descubrir, por consiguiente, nuevos ángulos en un fenómeno que creíamos conocido y sin mayores posibilidades.

A modo de resumen, podemos señalar que el aporte de este enfoque consiste en haber logrado un instrumental práctico para el diseño organizacional basado en las comunicaciones. A partir de trabajos teóricos de gran abstracción, tales como la biología del conocimiento de Humberto Maturana, la sociología de la acción comunicativa de Jürgen Habermas, la filosofía de Heidegger y la teoría del lenguaje de Searle y Austin, Fernando Flores muestra su formación de ingeniero y genera un enfoque práctico y aplicable. La pregunta que queda pendiente, sin embargo, la esbozamos al comienzo de este capítulo. Gran parte de las comunicaciones que sostenemos—especialmente en América Latina—cuentan con el recurso a la vaguedad, como forma de evitar compromisos apresurados, de darnos tiempo o—incluso—de evitar un no, que podría sonar descortés. ¿Podrá, entonces, desarrollar todo su potencial la propuesta de Flores en organizaciones latinoamericanas?

#### 7.11 Rafael Echeverría y la ontología del lenguaje

En estrecha conexión con el trabajo de Fernando Flores, se encuentra la obra de Rafael Echeverría, sociólogo chileno que fuera durante cierto tiempo colaborador de Flores.

Los postulados básicos de esta perspectiva son:

1. Los seres humanos son seres lingüísticos, es decir, el lenguaje define la especificidad del ser humano, pero no agota sus características, pues existe también el dominio del cuerpo y el de la emocionalidad; no es la razón, sino el lenguaje el que crea al ser humano.
2. El lenguaje es generativo, no sólo describe, sino crea realidades. El lenguaje no es pasivo sino *acción*, y a través de él modelamos el futuro, nuestra identidad y el mundo en que vivimos.
3. Los seres humanos se crean a sí mismos en y por medio del lenguaje; el ser humano no es una forma de ser determinada y permanente, sino un espacio de posibilidades creándose y recreándose, a través del lenguaje.

Este enfoque indica que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: “Unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí”.

“Una empresa es una red estable de conversaciones. Como tal, genera una identidad en el mundo que trasciende a sus miembros individuales”.

Examinemos brevemente de qué manera las conversaciones integran a los miembros individuales de una organización en una unidad particular:

- a) Cada unidad está especificada por sus límites. Lo que nos permite distinguir una unidad es el hecho de que podemos separarla de su entorno. Si observamos los límites de una organización, nos daremos cuenta de que ellos son lingüísticos. Quién pertenece a la organización y quién no, se decide mediante una declaración.
- b) La estructura de una organización está construida como una red de promesas mutuas, que resultan de conversaciones.
- c) Los miembros de una organización desempeñan sus acciones sobre la base de un trasfondo compartido, con lo que generan condiciones sinérgicas que ahorran tiempo y recursos. Este trasfondo compartido es producido por un permanente hilado de conversaciones.
- d) El lenguaje une a los miembros individuales de una organización en el sentido que no sólo tienen un pasado compartido, sino también un futuro compartido.

Echeverría (1994) afirma que todo en la organización puede ser entendido y mejorado desde el punto de vista de las conversaciones. Lo que hacen los ejecutivos es principalmente hablar, escuchar, comunicarse con otros, promover algunas conversaciones en la empresa y evitar otras. Su trabajo no comprende sino conversaciones.

Ningún área en la empresa es más dependiente de las competencias comunicativas que el escalafón ejecutivo y gerencial. El éxito o fracaso de un ejecutivo es función directa de su competencia conversacional. Sin embargo, se presta poca atención a los fenómenos comunicativos en la comprensión tradicional de la administración de empresas y al desarrollo de competencias comunicativas para este nivel de la organización.

"Posturas físicas, emocionalidad y lenguaje se comportan entre sí de manera congruente y se influyen mutuamente". Esto implica que los fenómenos pueden traducirse de un ámbito a otro, que se puede intervenir sobre un problema desde cualquiera de estos ámbitos y que -sin embargo- los ámbitos se limitan unos a otros en las posibilidades de intervención, de ahí que frecuentemente se deba intervenir en los tres ámbitos para provocar cambios duraderos.

Un estado de ánimo define un espacio de acciones posibles: "Al modificar nuestro horizonte de posibilidades modificamos nuestro estado de ánimo".

*Pautas para el diseño de estados de ánimo*

- a) Convertirse en observador de estados de ánimo.
- b) No somos responsables de la generación de los estados de ánimo en que nos encontramos, pero somos responsables de permanecer en ellos.
- c) Cuidarse de las historias que hemos fabricado en torno a nuestros estados de ánimo.

- d) Buscar los juicios que hacemos:
  - ¿Cómo estoy juzgando al mundo?
  - ¿Cómo estoy juzgando a la gente que me rodea?
  - ¿Qué juicios tengo acerca de mí mismo?
  - ¿Qué juicios tengo acerca del futuro?

A partir de la capacidad humana para emitir juicios, los seres humanos podemos hacer una distinción fundamental entre dos áreas diferentes:

- El área que juzgamos no abierta al cambio (dominio de la facticidad).
- El área que juzgamos que puede ser cambiada. Esta área ofrece posibilidades de acción y puede ser denominada dominio de la posibilidad.

En el dominio de facticidad se pueden distinguir:

- a) *la facticidad ontológica*, vale decir, que juzgamos constitutiva del ser humano y que no puede ser cambiada: 1) *Finitud de nuestro cuerpo*. Estamos limitados por nuestro cuerpo y nuestra biología. Nuestro cuerpo no puede estar en dos lugares al mismo tiempo. No podemos hacer cosas que hacíamos antes, es decir, envejecemos. No podemos evitar la muerte. 2) *No podemos cambiar el pasado*. Podemos cambiar las interpretaciones acerca del pasado, pero no los hechos mismos. El pasado es ya lo que es y nosotros somos las posibilidades que el pasado ya ha determinado para nosotros.
- b) *la facticidad histórica*. Son hechos que no podemos cambiar debido a las circunstancias históricas en que vivimos, pero podrían cambiar en otras condiciones históricas. Por ejemplo, no podemos vivir en Marte, pero quizás en el futuro va a ser posible hacerlo.

Podemos aceptar o rechazar los juicios de facticidad y de posibilidad y puede haber diferencias de opinión al respecto entre diferentes observadores. Gran parte del sufrimiento humano proviene de nuestra incapacidad para fundar nuestros juicios acerca de lo que es o no es posible.

A partir de estas dos distinciones (facticidad / posibilidad y aceptación / rechazo), se pueden clasificar los estados de ánimo básicos.

Opciones \ Juicios	Facticidad (lo que no podemos cambiar)	Posibilidad (lo que podemos cambiar)
Nos oponemos	Resentimiento	Resignación
Aceptamos	Aceptación (Paz)	Ambición

a) *El estado de ánimo del resentimiento.* Cuando los seres humanos se oponen a las facticidades de la vida (ontológicas o históricas), se toman proclives a generar espacio para el resentimiento. Esto no quiere decir que el resentimiento sólo sea resistencia a las facticidades de la vida, dado que para que surja el resentimiento se necesita más que el rechazo a lo que no se puede cambiar, sino que si no se aceptan las facticidades de la vida, el estado de ánimo del resentimiento encuentra un terreno fértil para desarrollarse.

En el resentimiento se culpa a alguien por un estado de cosas que se considera injusto. Este alguien puede ser una persona, un grupo de personas, toda una clase de individuos, el mundo entero o la vida como un todo. Además, en el resentimiento habitualmente se da también el espíritu de venganza. El resentimiento se mantiene oculto, como una conversación privada y rara vez se manifiesta directamente.

En el resentimiento se está atrapado entre el juicio de lo que no sólo era posible, sino esperable y "justo", y el juicio de facticidad de que nada podemos hacer para modificarlo. El resentimiento emerge de la impotencia y a menudo la reproduce. El resentimiento, por lo mismo, florece con facilidad en situaciones de distribución desigual del poder. Cuando la coordinación de acciones está basada en el temor, el resentimiento puede desarrollarse con extrema facilidad.

El odio al otro lo convierte en nuestro amo. El resentimiento profundiza nuestra impotencia y nos arrebató nuestra libertad.

b) *El estado de ánimo de aceptación y paz.* Lo opuesto al resentimiento es el estado de ánimo de aceptación o paz. Con la aceptación nos reconciamos con la facticidad. Estamos en paz con lo que no podemos cambiar.

Aceptamos, por ejemplo, nuestro pasado. Esto no significa que consideremos que no nos equivocamos o que no nos afectaron los errores o las malas acciones de los demás. Lo que aceptamos es que no podemos cambiar el pasado y lo declaramos cerrado en lo que respecta a nuestras inquietudes presentes y futuras.

Para pasar del resentimiento a la aceptación, a veces basta con revisar los fundamentos de nuestra acusación. Hay oportunidades, sin embargo, en que la acusación está bien fundada y en ese caso se puede examinar la opción de declarar nuestro pasado completo.

En el diseño de organizaciones, dada la desigual distribución del poder, es necesario crear condiciones que traten de evitar la formación de resentimiento. Para esto, es posible: 1) formular promesas claras, que no den cabida a interpretaciones que puedan verse defraudadas, y 2) comprometerse a compartir las conversaciones privadas cuando éstas pueden estar interfiriendo en la relación con otros y permitir hacer reclamos.

c) *El estado de ánimo de la resignación.* Aunque el futuro se puede cambiar, una persona resignada es aquella que no ve el futuro como un espacio en el que ella pueda contribuir con sus acciones a hacerlo diferente del presente. Sin embar-

go, generalmente la persona resignada no observa su estado de ánimo de resignación como tal. Para ella, la resignación aparece como realismo fundado. Las personas tienen la tendencia a justificar sus estados de ánimo.

d) *El estado de ánimo de la ambición.* La ambición es lo opuesto a la resignación. La ambición apunta a lo que la resignación cierra. La ambición implica un juicio de que el futuro es una posibilidad abierta en nuestras vidas. Una persona ambiciosa desea obtener el máximo de esa posibilidad. Ambición tiene diferentes connotaciones históricas: en el contexto anglosajón es un atributo positivo, en tanto en el mundo hispano tiene un contenido peyorativo. Echeverría utiliza el término en un sentido positivo.

Para pasar de la resignación a la ambición, es posible aprender, como una forma de ampliar la capacidad propia de acción. El aprendizaje es una de las más importantes formas de alejar a las personas de la resignación. El aprendizaje hace que parezca alcanzable lo que pudo parecer imposible. A través del aprendizaje transformamos nuestros juicios de facticidad en juicios de posibilidad.

El trabajo de Echeverría busca modelar comportamientos desde la modelación de las conversaciones que tienen lugar como tejido de la organización. Es un enfoque de intervención organizacional que se lleva a cabo en la textura conversacional-comunicacional del sistema organizacional.

Aunque novedoso y focalizado al nivel de los elementos que constituyen la organización como sistema autopoietico, cabe preguntarse -como en el caso de Flores- por la permanencia de los cambios que pudieran lograrse con una intervención basada en este enfoque.

#### EL EXTRAÑO CASO DEL RUMOR IMPRESO

El rumor tiene su caldo de cultivo en situaciones en las que la información oficial es escasa o poco confiable. Hay momentos, en la vida de toda organización, en los que la necesidad de información se ve acrecentada. Estos son tiempos de cambios que siembran el alma de los trabajadores con incertidumbres e inquietudes respecto a su futuro y a las condiciones de su permanencia en la empresa. Si la información que entrega la dirección en esas coyunturas no es creíble o se contradice con los hechos y decisiones efectivas, es altamente probable que emerja el rumor como una forma de llenar el vacío dejado por la falta de información oficial oportuna y confiable.

El caso que referiremos tiene lugar durante los primeros años de la década de los ochenta, que estuvieron marcados por la recesión y las malas condiciones del mercado laboral. Olas de despidos condujeron a tasas elevadas de desempleo y el temor se anidó en los colectivos laborales.

En una importante empresa, el rumor comenzó a ser la única distracción. El trabajo no abundaba, debido a las malas condiciones del mercado, razón por la cual los trabajadores tenían mucho tiempo libre para conversar, comentar y difundir los rumores. Esto no sería tan sorprendente, pero el hecho es que de pronto comenzó a aparecer una hoja fotocopiada en la que se informaba acerca de los rumores en curso y se generaban otros nuevos. Era un verdadero diario de rumores, llamado "La Firme".

Este periódico se distribuía clandestinamente en los baños de la empresa. De improviso, alguien dejaba en los baños un buen número de ejemplares. El trabajador que ingresaba al toilette, sacaba uno y comunicaba a sus compañeros que había aparecido una nueva edición del informativo. "La Firme" contaba con buena información, incluso en uno de sus ejemplares apareció publicada la nómina completa de Gerentes y Jefes, con sus sueldos.

Cuando la Alta Gerencia decidió enfrentar el problema, tuvo que diseñar una estrategia de comunicaciones muy agresiva, franca y transparente. Lo más importante en esta estrategia fue la consistencia entre lo dicho y lo efectivamente decidido y realizado. Al cabo de tres meses de iniciada la campaña, "La Firme" desapareció tan misteriosamente como había aparecido. Nunca se pudo saber quiénes fueron sus autores.

- n) Una de las características del rumor es que normalmente es oral y se transmite en la comunicación cara a cara: ¿a qué cree usted que se deba el éxito alcanzado por el rumor impreso del caso señalado?

### 7.12 Preguntas

- a) ¿Por qué se puede decir que la comunicación está en la base de todo sistema social?
- b) ¿Cuál es el esquema de Shannon y Weaver de comunicación?
- c) ¿Qué se entiende por ruido en la comunicación?
- d) ¿Qué es comunicación para Maturana?
- e) ¿Que quiere decir que los sistemas sociales generan comunicaciones en clausura operacional?
- f) ¿Cómo se relacionan los sistemas de personalidad y los sistemas de comunicación?
- g) ¿Qué se entiende por acoplamiento estructural en este contexto?
- h) ¿Por qué se preocupa el diseño organizacional de restringir los canales de comunicación?
- i) ¿Cuáles son los problemas de la comunicación vertical?
- j) ¿Cuáles son las dificultades de la comunicación horizontal?
- k) ¿Qué se entiende por quiebre?
- l) ¿Cómo se clasifican los actos de habla?
- m) ¿Cuáles son los estados de ánimo que considera Echeverría?

## CAPÍTULO VIII

### Conflicto

El conflicto es un fenómeno muy difundido en las relaciones humanas. Cada vez que nos enfrentamos a expectativas contradictorias, que definimos una situación como de competencia, que deseamos un recurso considerado escaso y que sabemos que otros también quieren obtener, que vemos al otro como un obstáculo en algún proyecto, etc., estamos involucrados en un conflicto. El tema del conflicto ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, pero se trata de un asunto en que los elementos ideológicos se encuentran siempre presentes, razón por la cual resulta muy difícil encontrar opiniones coincidentes. Así, en los primeros tiempos de la teoría organizacional se descuidó el estudio de este fenómeno y, al mismo tiempo, se buscaron formas de evitar su aparición. Posteriormente, el conflicto pasó a ocupar una posición central, a ser la *Prima Donna* del análisis organizacional. Hoy en día, pierde lentamente su lugar estelar, para pasar a ser considerado uno de los temas obligados en cualquier tratamiento de las organizaciones, pero sin ser ya el mecanismo explicativo por excelencia del devenir organizacional.

#### 8.1 El conflicto en la teoría

En la Escuela de Administración Científica el conflicto no encuentra lugar explícito, aunque acaso todo el esfuerzo teórico-normativo de sus representantes haya estado dirigido a buscar formas de relación laboral que eliminaran las posibilidades de surgimiento del conflicto.

En efecto, si se examina el trabajo de Taylor, por ejemplo, es fácil darse cuenta de que su objetivo es encontrar una forma racional de organización laboral que impida los problemas tradicionales que se han presentado en las relaciones de trabajo. Estos problemas, según Taylor, no son inherentes al trabajo, sino que se derivan de una equivocada organización de éste. Los intereses de los trabajadores y los de los empresarios sólo serán conflictivos si la administración es ineficiente y, por lo tanto, empleadores y empleados se verán enfrentados al tratar de obtener

el máximo posible del menguado producto de su asociación. Si se administra en forma racional, en cambio, la productividad aumentará exponencialmente. El empresario verá crecer sus ganancias y buscará incrementar los ingresos de los asalariados en relación con el aumento de la productividad, para que así estos estén dispuestos a contribuir con todas sus fuerzas. El conflicto no tiene cabida en esta teoría. No es una característica propia del sistema productivo, sino un síntoma de su mal funcionamiento.

Henri Fayol fue incluso un poco más explícito. Una de las funciones de la administración que él diseña es la de *seguridad*, orientada a la protección de bienes y personas y que busca evitar daños tales como los ocasionados por los robos, incendios y atentados contra los bienes y/o las personas. Es interesante que Fayol indique –junto a estos peligros– que es necesario evitar, además, las huelgas. Por lo tanto, una de las seis funciones centrales de la administración considera prevenir las huelgas y conflictos laborales. El administrador debe conocer estas funciones y hacerlas efectivas si quiere conseguir una organización administrada racionalmente.

Hemos visto que Taylor se ocupa del nivel operativo. El supuesto básico de su modelo es que no hay contradicción –y, por lo tanto, no hay fundamento para el conflicto– entre la empresa y el trabajador. Sin embargo, así como Fayol recomienda un esquema organizacional que considera la necesidad de prevenir las huelgas, Taylor propone que deben seleccionarse trabajadores dispuestos a colaborar y poner sobre ellos a supervisores que se responsabilicen por el trabajo, que lo controlen y lo coordinen. Taylor no ve, no obstante, que este control pueda devenir en situaciones conflictivas, porque no cree que haya contradicción de intereses, ni que los trabajadores vayan a resentir la pérdida de control sobre su producción. Por el contrario, la propuesta teórica de la administración científica se basa *precisamente* en la separación entre el trabajo de toma de decisiones y control, por un lado, y el trabajo de ejecución, por el otro. Sólo así se consiguen los altos niveles de productividad buscados. Mal podría, entonces, pensarse en que de esta pérdida de control los trabajadores pudieran derivar sentimientos de frustración o de alienación. Lo que es bueno para la organización también lo es para sus miembros y la organización se construye sobre la base de la división del trabajo y el control.

La Escuela de Relaciones Humanas, por su parte, también estima al conflicto como algo indeseable. Elton Mayo cree que el conflicto es siempre negativo y sostiene que sus bases son extrasociales. El sistema social tiene una estructura funcional, en que cada parte contribuye al todo, de tal manera que es imposible que en ella aparezca el conflicto. Los motivos del conflicto hay que buscarlos fuera del sistema, en características personales de los individuos o en factores provenientes de sectores distintos a la organización. Estas causas son susceptibles de ser eliminadas y la organización debe procurar generar un ambiente grupal agradable y armónico, donde cada persona sienta que tiene su lugar, que es reconocida y valorada por sus pares, y que cuenta con el respeto y apoyo de sus superiores. En otras

palabras, la Escuela de Relaciones Humanas, aunque reconoce la posibilidad de surgimiento de relaciones laborales conflictivas, estima que éstas son perniciosas y cree en la posibilidad de saneamiento social de esta situación. El sistema organizacional puede y debe generar las condiciones sociales de bienestar y armonía que permitirán a los miembros de la organización crecer psicológica y socialmente, contribuyendo al mismo tiempo al mejor logro de los objetivos organizacionales. En otras palabras, si bien el diseño de la organización puede abrir oportunidades para el surgimiento del conflicto, es posible y necesario que las actitudes de los superiores faciliten relaciones interpersonales satisfactorias. La estructura formalmente diseñada es sólo una parte del complejo entramado de relaciones humanas que dan vida a una organización. El conflicto, por lo mismo, puede ser evitado si se atiende a otros aspectos, tales como la estructura informal, el reconocimiento, las oportunidades de información y participación, las relaciones de liderazgo, etc.

Robert Merton es un autor funcionalista que en 1949 introduce el concepto de disfunción. Los conflictos son disfuncionales, es decir, tienen consecuencias observadas que disminuyen la adaptación del sistema. Él construye una tipología de modos de adecuación de los individuos a las estructuras sociales. La tipología se sustenta sobre la idea de que los sistemas sociales ofrecen metas culturales y medios institucionalizados a los miembros individuales de estos sistemas. Dichos miembros individuales pueden aceptar o rechazar estas ofertas del sistema; así (Merton, 1965: 148-166):

- a) el *conformismo* es un modo de adaptación que consiste en la aceptación –por parte del individuo– de metas y medios. Se trata de personas bien integradas, que orientan su comportamiento por los cánones del sistema al que pertenecen, sin cuestionarlos. En organizaciones, se espera que la mayor parte de los miembros desarrolle comportamientos conformistas;
- b) la *innovación* tiene lugar cuando se aceptan las metas culturalmente definidas, pero no los medios institucionalizados para alcanzarlas. Pertenecen a esta categoría personas que buscan modos no siempre legítimos (en el borde entre lo aceptable y lo reprochable) para lograr las metas socialmente valoradas. En el caso organizacional, los individuos que se destacan y consiguen distinciones, ascensos y granjerías mediante comportamientos distintos a los esperados para esas recompensas: relaciones personales con autoridades, lobby, autopublicidad de esfuerzos y méritos, etc.;
- c) el *ritualismo* ocurre en los casos en que una persona acepta los medios, pero al perder de vista las metas transforma su aceptación de los medios en un verdadero rito. Este modo de respuesta individual a los condicionantes organizacionales es frecuente en las burocracias, en el típico empleado que repite con reverencia los trámites propios de su cargo, sin saber –ni entender– la finalidad intentada con tales procedimientos.

d) la *retirada o retraimiento* representa la no aceptación de metas culturales ni de medios institucionalizados. En este grupo, en que se ubican psicóticos, parias, vagos, maleantes, etc., a nivel organizacional pueden incluirse los individuos que desarrollan actividades de destrucción de máquinas o pertenencias de la organización o de sus compañeros. Algunos casos de drogadicción se encuentran también en esta categoría. El resentimiento es un sentimiento que puede florecer en sistemas organizacionales, debido a las diferencias sociales que en ellas se hacen evidentes, como lo recuerda Echeverría. Este resentimiento conduce con facilidad a comportamientos de rechazo a valores y medios.

Una crítica a esta taxonomía es que en la última categoría se deberían incluir –según la lógica de la clasificación– los revolucionarios políticos. Sin embargo, Merton propone una quinta categoría:

e) la *rebelión*, cuya diferencia con la categoría anterior está en el carácter socialmente más activo de la rebelión o en su calidad de protesta contra el orden vigente. En efecto, en la rebelión también se rechazan tanto metas como medios, pero se proponen metas y medios alternativos a los aceptados culturalmente.

El comentario que se ha hecho a esta última categoría dice que Merton adecua su clasificación de manera *ad hoc* para incluir en un grupo propio a quienes buscan el cambio del sistema. Esta observación es de Dahrendorf, quien se ocupa de remarcar que en el funcionalismo de la época no hay cabida lógica para el conflicto, ni tampoco para la oposición. Sin embargo, esta deficiencia conceptual no parece haber sido propia del funcionalismo, sino más bien de una postura ideológica del momento. El mismo Dahrendorf es víctima de esta ideologización de la teoría, al crear posteriormente una sociología del conflicto en la que no se ven las posibilidades de acuerdo, consenso, solidaridad, sociabilidad, sino sólo como resultado de conflictos.

A fines de la década de los cincuenta el *American Dream* llegaba a su término; los primeros en rebelarse eran los jóvenes, en la total incompreensión de los adultos, que los definían como "Rebeldes sin causa". A pesar de esta falta de comprensión, el conflicto se fue agudizando y se hizo más visible en los tiempos posteriores. Los años sesenta se presentaron como mucho más confrontacionales, tanto a niveles nacionales como internacionales. La guerra fría amenazaba constantemente con perder su frialdad y transformarse en una tercera guerra mundial. Las juventudes universitarias del mundo reclamaban su derecho a opinar acerca de las decisiones que iban a afectar su futuro. Bob Dylan les hacía notar a las generaciones adultas que *The Times, they are a-changin'*. En este ambiente convulsionado el conflicto era un hecho evidente, que ya no podía ser pasado por alto.

Lo que resulta interesante es que a los teóricos del momento no les bastó con reconocer la existencia del conflicto como un fenómeno propio de los sistemas sociales. Ellos fueron más allá, reivindicando al conflicto como un elemento posi-

tivo, que permitía dinamizar las relaciones sociales, reducir sus tensiones y generar energía para el cambio.

Coser (1970) dice que los conflictos pueden ser disfuncionales, pero que no siempre lo son. Cada conflicto tiene, además, elementos integradores. El conflicto contribuye a atar las partes del sistema.

Ralf Dahrendorf (1966: 180-208) propone una teoría del conflicto que tiene gran acogida en la década de los sesenta. Esta teoría pretende ser alternativa al funcionalismo y parte de los supuestos contrarios a aquellos que –según Dahrendorf– sustentan el funcionalismo.

Los supuestos de ambas teorías contrastados serían (Dahrendorf, 1966: 190):

Funcionalismo	Teoría del conflicto
a) La sociedad es un sistema social estable.	a) La sociedad es un sistema cambiante.
b) Sus elementos están en equilibrio.	b) Sus elementos son contradictorios y explosivos.
c) Cada parte de la sociedad es funcional a ella.	c) Cada parte de la sociedad contribuye al cambio de ella.
d) La sociedad está integrada por el consenso valórico.	d) La sociedad está integrada por la coerción que algunos de sus elementos ejercen sobre los demás.

El conflicto, para Dahrendorf, es omnipresente y se caracteriza por la oposición de intereses. Según él, la principal contribución del conflicto es evitar que el sistema se osifique. Volvemos más adelante sobre la contribución de Dahrendorf al estudio del conflicto social.

Después del muy influyente trabajo de Dahrendorf y del de Coser, el tema del conflicto pasó a ocupar un lugar privilegiado en el análisis organizacional. El conflicto no sólo era visto como inevitable, sino incluso como deseable. Este tratamiento del conflicto no se mantuvo sólo a nivel social. También en el análisis psicológico se postularon como necesarios el reconocimiento y el develamiento de los conflictos. El comportamiento asertivo fue valorado como una reacción a la represión social que había impedido que los individuos expresaran su no conformismo. Esto, porque se encontraron las fuentes del rechazo del conflicto en una educación temprana basada en el sometimiento, en el temor a lo distinto, en la aceptación de la autoridad y del consenso. Ahora, era necesario revalorizar el conflicto y, para eso, era necesario reconsiderar también la educación.

En la actualidad el tema del conflicto es uno de los objetos indiscutibles a ser tratados en cualquier libro sobre organizaciones, en cualquier curso sobre ellas o

en cualquier análisis que se quiera hacer de alguna organización concreta. Se han adquirido, gracias a la teoría del conflicto, importantes conocimientos respecto al surgimiento de éste y a las formas de manejarlo. Se ha descubierto, con el funcionalismo, bastante acerca de las funciones y disfunciones del conflicto. Junto con esto, sin embargo, se han aprendido a valorizar las potencialidades del diálogo y de la búsqueda conjunta de soluciones, así como de concertación social. Las organizaciones como redes conversacionales, por ejemplo, pueden admitir el conflicto, pero se trata de un conflicto que quedará claramente delimitado en la medida que sea posible sacar a luz los supuestos, compromisos y promesas que están subyacentes a la conversación entre las partes involucradas.

### 8.2 Clasificación de los conflictos

En términos generales, puede definirse el conflicto como la oposición de al menos dos tendencias no compatibles.

Renate Mayntz (1977) lo define como el choque de preferencias discrepantes.

Niklas Luhmann, a partir de su teoría de la comunicación, dice que el conflicto se produce cuando una determinada comunicación es rechazada y cuando este rechazo es tematizado en la comunicación. Esto trae por consecuencia que los sistemas interaccionales (aquellos basados en la presencia física de los miembros) no permiten el conflicto, debido a que sólo admiten un tema a la vez, de modo que un sistema interaccional o está en conflicto o no lo está, pero no es posible que esté en conflicto, mientras tienen lugar otros eventos comunicativos, ajenos al conflicto. A modo de ejemplo, si dos personas están conversando amigablemente y una dice algo que es considerado inaceptable por la otra, que así se lo hace saber a su interlocutora, probablemente el diálogo continuará ahora por las sendas del conflicto, pero es imposible que se continúe hablando amigablemente y *al mismo tiempo* se produzca el conflicto. En una organización, en cambio, por tratarse de un sistema de mayor complejidad, es posible que el conflicto se produzca y siga su curso, sin que esto signifique necesariamente la paralización completa de las actividades organizacionales. Si en un conflicto laboral, por ejemplo, la empresa congelara absolutamente toda decisión no referida al conflicto probablemente éste jamás encontraría una salida y, además, la organización desaparecería.

Esto nos conduce a la clasificación de los conflictos. Podemos describir distintos niveles de conflicto, según el tipo de sistemas involucrados.

Contexto del conflicto \ Nivel del conflicto	Conflicto interno al sistema	Conflicto entre sistemas
Individuo	Conflicto intrapersonal	Conflicto interpersonal
Grupo	Conflicto intragrupal	Conflicto intergruppal
Organización	Conflicto interno a la organización	Conflicto entre organizaciones
Estado	Conflicto intranacional	Conflicto internacional

A nivel individual podemos distinguir el conflicto intrapersonal y el interpersonal.

- a) Conflicto intrapersonal: ocurre cuando una persona se siente presionada por expectativas o demandas contradictorias. Hay diversas situaciones que ocasionan conflictos intrapersonales. Por ejemplo, un hijo enfrentado a la separación de sus padres y que debe decidir con cuál de ellos quedarse. También puede ocurrir cuando una persona es obligada a hacer algo que va contra sus principios morales. El conflicto tiene en su origen la presión por la decisión. Kurt Lewin clasifica estas decisiones conflictivas en tres categorías:

Atracción/Atracción:	Elección entre dos alternativas igualmente atractivas. En organizaciones, hay personas para las que una oportunidad de ascenso significa un conflicto, por tener que escoger entre mantener un trabajo grato y conocido y uno mejor remunerado, pero desconocido. Los postulantes a empleos se encuentran a veces con dos posibilidades y deben optar.
Atracción/Rechazo:	Elección de un curso de acción desagradable a cambio de un premio o recompensa que es atractivo. Muchas organizaciones compensan la exigencia y rigor de ciertos cargos, con remuneraciones adicionales.
Rechazo/Rechazo:	Elección de un curso de acción desagradable, para evitar un castigo o una situación también desagradable. En los casos de desempleo, es posible que se acepte realizar actividades poco agradables, por falta de alternativas laborales.

Otro tipo de situaciones es la de conflicto interroles, como el caso de un padre que, en su calidad de juez, debe juzgar a su hijo. Este caso es tan conocido, que el Derecho lo ha considerado, de modo que el juez puede declararse incompetente. Sin embargo, hay muchos otros conflictos de este tipo que se presentan a las personas y que no tienen una salida como ésta. Algunos supervisores que han sido ascendidos recientemente y que deben ahora responder a las expectativas de su nuevo rol de jefatura y a las derivadas de su amistad y compañerismo con su ex grupo de trabajo. En organizaciones muy rígidamente definidas, tales como la burocracia, el conflicto de roles es menos frecuente que en organizaciones orgánicas, en las que se deja mayor espacio a la ambigüedad. Las expectativas asociadas a los roles, en este segundo caso, son menos claras, porque los roles mismos son confusos en su definición. Es fácil, por lo mismo, que en este tipo de organizaciones tan abiertas y tan poco formalizadas los individuos se vean enfrentados a conflictos de roles y, también, que se culpen a sí mismos al no poder conciliar expectativas contradictorias. Es un ambiente favorable para que florezcan conflictos de personalidad derivados de niveles de autoexigencia muy elevados y timidez, los que llevan a constantes frustraciones y descontento consigo mismos de los afectados.

- b) Conflicto interpersonal: Este es el conflicto más frecuente que se produce en los sistemas sociales y también en las organizaciones. Cuando dos personas deben interactuar, por sus actividades en la organización, es altamente probable que se produzcan diferencias de opiniones, que pueden derivar en situaciones conflictivas. Las personas pueden llegar a un conflicto por los roles que sustentan en la organización, pero también por factores externos a la organización. Es posible que tengan ideologías políticas diferentes, por ejemplo, o que pertenezcan a clases sociales distintas.

A nivel grupal también es posible distinguir los conflictos intragrupos y los intergrupos.

- a) Conflicto intragrupal: las personas se encuentran con que su trabajo en la organización es llevado a cabo al interior de grupos. El trabajo en equipos se ha hecho frecuente en las organizaciones modernas y un equipo es un grupo. Dentro de un grupo hay diferentes motivos por los que puede generarse un conflicto. Los más frecuentes son aquellos derivados de la búsqueda por reconocimiento, aceptación y status dentro del grupo, los conflictos por el poder, por el acceso a posiciones de influencia, etc. También ocurre que hay grupos que definen roles de personas marginales, a quienes el grupo rechaza, estas personas constituyen motivo permanente de conflicto al interior del grupo. Sin embargo, estas mismas personas contribuyen a unir al grupo en su contra. Son los *chivos expiatorios*, que permiten canalizar -de manera no destructiva para el grupo- las frustraciones, temores, etc. Definen, además, por defecto, los valores del grupo y sus límites.

El conflicto intragrupo evidentemente ocurre en cualquier tipo de grupos, no sólo los que tienen lugar en organizaciones. Sin embargo, aquí nos interesan fundamentalmente los fenómenos relacionados con las organizaciones y, además de eso, es conveniente señalar que gran parte de las decisiones importantes que se toman en las organizaciones son adoptadas en comités, esto es, en grupos que como todos los grupos tienen conflictos internos, hacen acuerdos, tienen procesos de liderazgo, simpatías y antipatías. Todos estos procesos son amplificados en sus efectos, por la importancia que tiene el comité en la organización. Piénsese, por ejemplo, en las sesiones de directorio de una empresa; en el Consejo Superior de una Universidad; en la Sesión de Gabinete de un Estado, etc.

- b) Conflicto intergrupos: diferentes grupos dentro de la organización se enfrentan por las oportunidades que la organización ofrece. Son frecuentes, por ejemplo, los conflictos entre los empleados antiguos y los recientemente contratados; cuando dos empresas se han fusionado, para formar la organización actual, los miembros de una y otra empresa arman grupos que fácilmente entran en conflicto; cuando una empresa se ubica en algún punto al cual tienen acceso habitantes de diferentes ciudades, es probable que los ciudadanos de cada una de estas ciudades se agrupen y tengan conflictos intergrupos, etc. En todos los casos anteriores -y toda vez que se pueden identificar grupos con intereses en competencia- con frecuencia se producen coaliciones, con el objeto de conseguir el poder. Estas coaliciones -como lo demuestra Thompson (1967)- no constituyen un ente fijo o un estado de cosas determinado, acabado y permanente, sino que son cambiantes y, por lo mismo, en su interior tienen lugar conflictos derivados de las pugnas entre los sectores representados en la coalición. El potencial para que se produzca un conflicto en una coalición aumenta cuando hay una mayor interdependencia entre los sectores representados, vale decir, si las áreas organizacionales que forman la coalición se encuentran en una relación estrecha de coordinación, es factible que haya mayores motivos de roce, de donde pueden emerger conflictos, que en el caso de áreas que tienen poca relación. Es algo semejante a lo que ocurre en los vecindarios: hay mayor probabilidad de tener problemas con el vecino, que con la persona que vive dos casas más allá. La probabilidad de aparición del conflicto al interior de la coalición aumenta también cuando hay un cambio en la cantidad de recursos por los cuales se compite en la organización. En otras palabras, tanto si los recursos disponibles se hacen escasos como si se ven incrementados, el potencial conflictivo de la coalición aumenta. El conflicto también puede ser más probable cuando al interior de la coalición coexisten diferentes lenguajes y conceptualizaciones de la organización.

A nivel organizacional puede distinguirse entre conflicto intraorganización e interorganizaciones.

- a) **Conflicto intraorganización:** Todos los conflictos que hemos indicado anteriormente tienen lugar dentro de una organización, de modo que pueden ser entendidos como parte de los conflictos intraorganizacionales. Sin embargo, los conflictos que son conocidos como intraorganización son aquellos que se refieren a la departamentalización de la organización, producto del proceso de diferenciación, que conduce a que los distintos departamentos tengan lenguajes distintos, vean en forma diferente los problemas de la empresa, jerarquicen—también en forma desigual— las prioridades de la organización y hagan, consecuentemente, demandas competitivas por los recursos de ésta. Esta situación se da en muchas ocasiones, pero es particularmente clara en el caso de la convivencia de diversas profesiones. A modo de ejemplo, en los hospitales—en que deben colaborar y coordinarse médicos y otros profesionales— la coordinación puede facilitarse si las otras profesiones aceptan la primacía de los médicos (enfermeras, laboratoristas, matronas, etc.). El conflicto es más probable entre médicos y profesionales especializados en la administración, porque no hay una subordinación de unos a otros, porque los lenguajes son diferentes y porque ambos grupos profesionales tienen una opinión clara—que creen la única acertada— acerca de cómo deben conducirse las cosas en el hospital. La ideología individualista subyacente al modelo occidental de organización valoriza la competencia entre los departamentos de una empresa. Lawrence y Lorsch, de cuya obra hemos extraído numerosos temas, consideran, por ejemplo, que es positiva la existencia de un cierto grado de conflicto entre los departamentos de una organización. Las duplicaciones de funciones y las obligaciones puestas a dos o más departamentos de colaborar para el logro de una finalidad son también otros tantos motivos de conflicto intraorganización. Evidentemente, uno de los más importantes es el conflicto dirección-sindicato, en que el sindicato debe responder a sus afiliados por su gestión, en tanto la gerencia debe hacerlo ante el directorio. Ni uno ni la otra desean llegar a una situación límite, pero ambos deben tratar de negociar en los mejores términos posibles para sus representados.
- b) **Conflicto interorganizacional:** Las diferentes organizaciones que compiten en un mercado se encuentran en una situación tal, que es fácil que surja el conflicto a partir de ella. Muchas veces se hace uso—en esta competencia— de instrumentos que llegan al borde de lo ilícito, en un intento por obtener la primacía y dejar a los competidores fuera del mercado. La competencia en un mercado no es la única fuente de conflictos interorganizaciones; el control que ejercen institutos fiscales sobre las actividades de las organizaciones productivas puede ser otro ejemplo de ambiente propicio para el surgimiento de conflictos. Las organizaciones creadas con la finalidad de proteger intereses, tales como las asociaciones de consumidores o *Greenpeace*, pueden fácilmente entrar en conflicto con las organizaciones que supuestamente afectan o amenazan los intereses que ellas defienden.

A nivel del Estado pueden distinguirse conflictos intranacionales e internacionales; sólo los mencionaremos.

- a) **Conflictos intranacionales:** Son los típicos conflictos que llevan a problemas al interior de un país, por los intereses contrapuestos de los nacionales: conflictos entre regiones; conflictos políticos; religiosos, entre etnias, conflictos de guerra civil; golpes de Estado; etc. De acuerdo a Jorge Manzi (2000: 7)—destacado psicólogo social chileno y coordinador de la Mesa de Diálogo sobre Derechos Humanos, diseñada para establecer bases de restauración de la convivencia en Chile— la mayoría de los conflictos graves dentro de una nación está relacionada con identidades grupales fuertes. Estas conducen a que los integrantes del grupo sobrevaloren moralmente sus propias perspectivas, degradando comparativamente los valores del otro grupo.
- b) **Conflictos internacionales:** Se trata de aquellos que involucran a más de una nación por la búsqueda de algún recurso valorado. Es el caso, por ejemplo, de la crisis del Golfo Pérsico, que comprometió a prácticamente todo el mundo.

### 8.3 Supuestos para el surgimiento de conflictos

Hemos visto definiciones del conflicto y hemos clasificado conflictos según sus niveles. Ahora nos interesa señalar las condiciones bajo las cuales puede surgir un conflicto.

Los supuestos generales para el surgimiento de conflictos son:

1. Deben existir dos o más tendencias de comportamiento simultáneas, que sean incompatibles o al menos contradictorias.
2. Debe haber una presión hacia la decisión, puesto que en caso contrario es posible eludir el conflicto.
3. Deben afectarse necesidades importantes.

Como se puede ver, el conflicto siempre involucra una decisión y de allí que se pueda enfrentar como una decisión importante, en que es necesario conocer el máximo de información pertinente para evitar equivocaciones que pudieran resultar fatales.

Veremos, a partir de estos supuestos, cómo se producen algunos de los más relevantes conflictos intraorganizacionales.

#### 8.3.1. Factores conflictivos entre los trabajadores y la administración

- a) **Deseos ilimitados y satisfacciones limitadas:** A pesar de los trabajos de la Escuela de Administración Científica, los empresarios siguen considerando que los salarios son un costo, razón por la cual no están dispuestos a subirlos más allá de cierto límite. Los trabajadores, por su parte, ven que con un mejor salario tendrán acceso a mayores comodidades, pertenencias y bienestar por lo

que, sometidos al bombardeo de la publicidad, desean cada vez un ingreso más elevado. Lo que para unos es costo, para los otros es ingreso. Allí hay un tema de conflicto.

- b) Relaciones de subordinación: Hemos visto, al tratar el tema del poder, que en las relaciones de subordinación se encuentra siempre presente la posibilidad de la desobediencia. Una persona sometida a otra puede estar disconforme con su posición. La probabilidad de aparición de conflictos se hace incluso mayor cuando se invierte la relación, lo que ocurre cuando una persona o grupo de menor status debe iniciar (o coordinar) las actividades de grupos o personas de un status superior al suyo. Esta situación la conocen bien los porteros de edificios, los encargados de los estacionamientos en un edificio de oficinas, los jóvenes profesionales que deben organizar reuniones entre altos ejecutivos de la empresa, etc.
- c) El cambio en la sociedad: Los cambios en las organizaciones vecinas, las transformaciones políticas, la globalización, el mejoramiento de los niveles educacionales, la difusión de viajes y medios de comunicación, etc., modifican la situación en que la organización se encuentra inmersa. Esto induce a que la organización misma deba cambiar. Los trabajadores, que antes aceptaban un estilo de cosas, una forma de autoridad, ciertas condiciones salariales y laborales, después pueden sentir que eso es insuficiente.
- d) Intentos por mantener –o lograr– el control sobre las condiciones de trabajo y las decisiones que puedan afectarlas.

### 8.3.2. Factores conflictivos entre línea y staff.

- a) Diferencias de funciones entre los dos grupos, que hacen que resulte difícil que se lleguen a entender y aceptar mutuamente.
- b) Diferencias en las edades, educación formal, techos ocupacionales potenciales: En general, el personal de staff es más joven, profesional y tiene grandes perspectivas de desarrollo laboral. Los ejecutivos de carrera, en cambio, muchas veces son mayores, no son profesionales y ya han llegado a su máxima posibilidad de ascenso y desarrollo de carrera funcionaria.
- c) Necesidad del staff de justificar su existencia, por lo que muchas veces actúa para demostrar que lo que ha hecho la línea es equivocado.
- d) Temores en la línea de ver minada su autoridad por la actuación del staff.
- e) Temores en la línea de que el staff, por su acceso directo al jefe superior –por su relación asesora con él–, pueda influir en su toma de decisiones en formas que la línea desaconsejaría.
- f) Diferencias en las estrategias que línea y staff estiman adecuadas: Es claro que diferentes estrategias pueden conducir a decisiones muy diversas. Hay

conceptualizaciones que pueden ser incluso contradictorias y que se ven enfrentadas de manera concreta en la coordinación línea/staff. Es habitual, por ejemplo, que el staff esté dispuesto a sugerir cambios relacionados con nuevas teorías de gestión. La línea, por su parte, teme que las nuevas teorías sean sólo modas pasajeras y que luego se abandonen, pero habiéndose perdido en el intento alguna característica valiosa de la organización.

### 8.3.3. Factores conflictivos entre empleados y obreros

- a) Diferencias de funciones, que hacen difícil la comprensión de las actividades del otro: Esto es grave, por cuanto en este caso se encuentra en discusión incluso el concepto de trabajo. Para un obrero, que ve a través de los vidrios de la oficina al empleado hablar por teléfono y fumar, difícilmente puede ser comprensible que ése sea un trabajo equivalente al de él, que debe manipular un pesado y peligroso martillo mecánico. El empleado, por su parte, que ha estado toda la mañana tratando de conseguir telefónicamente un préstamo para poder pagar los salarios esa misma tarde, debido a que la empresa tiene un problema de caja, considera que el trabajo realizado por el obrero del martillo tiene la gran ventaja de la despreocupación. El éxito de su trabajo no depende de otros, sino sólo de él.
- b) Diferencias educacionales y de aspiraciones de movilidad social: Al interior de la organización se reproduce a escala reducida la estratificación de la sociedad. Los empleados quisieran remarcar las diferencias con los obreros y éstos disminuirlas. Estos dos intentos conflictivos se evidencian en el trato mutuo. En oficinas públicas, por ejemplo, los auxiliares hacen lo posible por tratar familiarmente –por *tutear*– a las secretarías, las que –por su parte– hacen notar la distancia social entre ambos, por medio del uso ostensible del *usted*.
- c) Relaciones de subordinación, en que los empleados muchas veces tienen relaciones de mando frente a los obreros.

Los conflictos señalados no son los únicos posibles, ni tampoco los factores reseñados son excluyentes. Siempre es posible que aparezcan nuevos elementos o conflictos diferentes, derivados de tendencias incompatibles y simultáneas de comportamiento, que afecten necesidades importantes –o consideradas importantes– y donde no pueda posponerse una en beneficio de la otra, sino que haya que adoptar prestamente la decisión.

### 8.4 Etapas del conflicto

El conflicto es visto como una secuencia por diferentes autores, que distinguen diversas etapas en su desarrollo. Presentaremos el esquema de Dahrendorf, por

su gran difusión y por la influencia que ha tenido en el estudio del conflicto. Otros investigadores, como Morton Deutsch (1969), prefieren referirse a los factores que inciden en el conflicto.

#### 8.4.1. Ralf Dahrendorf

Este sociólogo alemán estima que el conflicto es un hecho estructural, es decir, su origen no está en los individuos, sino en las estructuras sociales. No es posible, por lo tanto, sustraerse a él, pero puede ocurrir que no tengamos conciencia de nuestra posición antagónica respecto a otros. De ahí que la primera fase de un conflicto es latente, luego se hace manifiesto, seguidamente han de organizarse ambas partes en pugna y finalmente puede ser regulado.

- a) Existencia de un *cuasigrupo*, formado por personas que comparten posiciones sociales similares y a las que se atribuyen rasgos comunes. Estas características comunes atribuidas son los intereses latentes. Estos intereses latentes pertenecen a la posición social y, por lo tanto, aunque una persona no los reconozca como propios, no puede sustraerse a ellos. Es inevitable recordar la *clase en sí*, de la teoría marxista, como el modelo que Dahrendorf usa para describir al cuasigrupo.
- b) Cristalización del conflicto; los intereses latentes se hacen manifiestos; las personas que pertenecen a los cuasigrupos toman conciencia de sus intereses y de que estos intereses son compartidos con el resto de los miembros del cuasigrupo. Corresponde a la *clase para sí*, que emerge al adquirir –la clase en sí– *conciencia de clase*, en la teoría marxista. El conflicto se declara.
- c) Identificación organizada de las partes en conflicto. Esta etapa puede faltar, pero entonces el conflicto se hace muy difícil de manejar y regular: *las protestas necesitan destinatarios y remitentes*. Esta etapa significa que los grupos en pugna deben adoptar alguna forma de organización representativa que sea conocida por la otra parte y que dirija el desarrollo del conflicto y de las negociaciones.
- d) Regulación del conflicto. Se trata de disminuir la violencia de los conflictos; con esto los conflictos no desaparecen ni se hacen menos intensos, pero se pueden controlar y, con ello, es posible poner su energía al servicio del desarrollo de las estructuras sociales.

Al respecto, Dahrendorf (1966: 199) distingue dos dimensiones en que pueden variar los conflictos: intensidad y violencia.

- *Intensidad*: Se refiere al grado de importancia que tiene el conflicto para los involucrados. La intensidad de un conflicto es grande si éste importa mucho a los afectados, es decir, si los costos de la derrota son cuantiosos.

- *Violencia*: Esta dimensión está referida a las formas de expresión de los conflictos sociales; los medios utilizados por los bandos en discordia para imponer sus intereses.

Estas dos dimensiones varían independientemente. Un conflicto puede ser muy intenso, pero poco violento –como el caso de una negociación diplomática entre dos naciones acerca de la autonomía de una de ellas– o muy violento y poco intenso, como una riña callejera provocada por un insulto y que puede terminar con heridos o muertos.

Para que el conflicto pueda ser regulado, es necesario que se den las siguientes condiciones:

1. Que el conflicto sea reconocido como inevitable por las partes involucradas.
2. Que se intente regular las formas que adopta el conflicto y se renuncie a intentar eliminar sus causas.
3. Que los individuos que van a negociar sean representativos de los grupos en pugna.
4. Que se llegue a un acuerdo respecto a las reglas del juego.

La negociación misma puede adoptar la forma de una discusión, una mediación, un arbitraje y un arbitraje forzoso.

#### 8.4.2. Morton Deutsch

Deutsch (1969: 27-29) define seis factores determinantes en la forma que tendrá el conflicto y el curso que seguirá:

- a) Proceso, se refiere al modo que los involucrados han adoptado para dirimir sus dificultades. Es posible, por ejemplo, hacer uso de amenazas, utilizar la fuerza, tratar de persuadir, o buscar formas de resolución del problema en conjunto.
- b) Relación anterior entre las partes, se refiere a la historia común de los partidos en conflicto. Si, por ejemplo, los une una larga historia de amistad y cooperación, el conflicto será diferente a si la historia es de mutua antipatía y confrontación.
- c) Naturaleza del conflicto, referida al tamaño del conflicto, al número de alternativas existentes a él, etc. Si un conflicto es pequeño, será menos difícil de solucionar que uno grande. Si hay alternativas viables a la resolución en términos de conflicto, también será posible escoger una de ellas.
- d) Características de los partidos en conflicto. Si las partes involucradas son flexibles, será más fácil llegar a un acuerdo que si son rígidas. Hay, además, personas que se encuentran más dispuestas a buscar soluciones violentas que otras.
- e) Estimaciones parciales de resultados, el conflicto continuará o variará su curso según cuáles sean las estimaciones que cada parte hace de los resultados pro-

bables. De ahí la importancia de ocultar las debilidades y bajas al enemigo, para conseguir influir en su estimación de resultados.

- f) Tercer partido; con esto, Deutsch se refiere a la posibilidad de que se involucre en el conflicto una persona externa que dispone de recursos y que puede influir en las partes en conflicto para que lleguen a una pronta solución. Al respecto, cabe hacer un alcance. La tercera parte que interviene sólo podrá facilitar una pronta solución al conflicto, si ella –a su vez– no representa un tercer interés, diferente a los que se han enfrentado hasta el momento. A modo de ejemplo, en la negociación colectiva entre los trabajadores de las grandes minas de cobre y los representantes de las firmas norteamericanas –antes de la nacionalización– el Estado actuaba como mediador. Sin embargo, muchas veces ocurrió que la negociación directa entre trabajadores y empresarios era más expedita que con la intervención del Estado. Este debía velar por la situación laboral del país y temía que un nivel muy alto de logros de los sindicatos del cobre tuviera como eco una seguidilla de conflictos laborales a lo largo de todo Chile.

### 8.5 Tratamiento de conflictos manifiestos

El conflicto latente es desconocido y, por consiguiente, no puede ser tratado. Una de las formas de intentar el tratamiento de un conflicto latente estriba en buscar formas de hacerlo manifiesto.

Parte del tratamiento de terapia familiar radica en reconocer los conflictos para luego buscar formas de enfrentarlos. Los mecanismos de resolución de problemas, por su parte, consisten en reconocer los problemas, redefinirlos y, así, encontrar su solución.

Manzi (2000: 6-9) señala que en conflictos de difícil resolución los estereotipos juegan un rol de gran importancia. Los estereotipos hacen que cada grupo se crea poseedor de la verdad y demonice a su adversario. El estereotipo es difícil de erradicar, porque:

- nuestra percepción actúa selectivamente: vemos lo que estamos dispuestos a ver;
- nuestro recuerdo es también selectivo: recordamos preferentemente lo que es consistente con nuestro estereotipo, y
- interpretamos de forma selectiva nuestra conducta y la de nuestros oponentes.

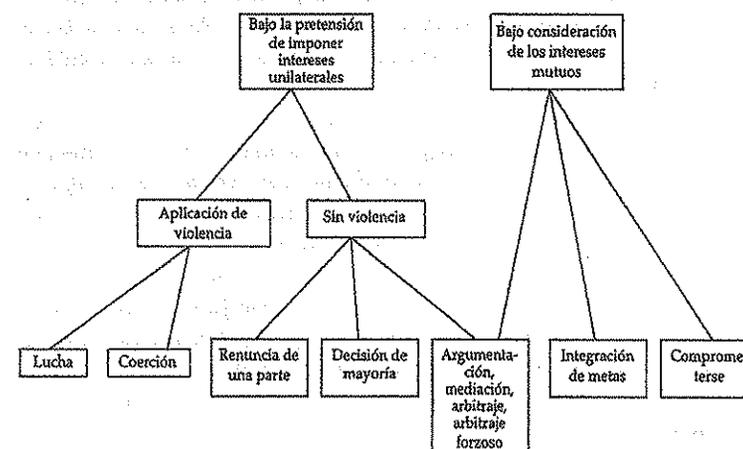
Por consiguiente, el hecho que un conflicto sea manifiesto sólo significa que es reconocido como tal, no que haya una disposición a encontrar una solución satisfactoria para ambas partes, ni tampoco a negociar.

De hecho, gran parte de los conflictos abiertos, manifiestos, son conflictos violentos en que se busca imponer por la fuerza la propia voluntad. Una guerra, por ejemplo, es un conflicto manifiesto.

La anterior consideración, aunque bastante evidente, es importante recordarla, porque la teoría acerca de la regulación de los conflictos –que vemos en este apartado– enfatiza las ventajas de un manejo racional y abierto de las relaciones de confrontación. Sin embargo, no hay que olvidar que la respuesta más frecuente a situaciones conflictivas es la evitación, el desarrollo de normas de convivencia que permiten ocultar las molestias provocadas por la situación. El conflicto muchas veces permanece disfrazado, actuando las partes involucradas de manera soterrada. La regulación del conflicto, además, a veces se lleva a cabo en formas simbólicas en que se discuten otros temas –menos peligrosos– pero con ello se disminuyen las tensiones. El uso del humor, la ironía –e incluso el sarcasmo– puede ser una vía de escape muy utilizada en la regulación de un conflicto que no alcanza a hacerse manifiesto.

Un vez hecha la aclaración respecto al alcance del reconocimiento de la situación de conflicto, veremos que hay diversas formas de tratamiento de los conflictos manifiestos.

#### Tratamiento de conflictos manifiestos



Es importante tener presente que en este tratamiento de los conflictos manifiestos tienen un importante papel las relaciones de poder entre los participantes. También tienen importancia otros mecanismos, tales como el estilo de dirección, los métodos institucionalizados de solución de problemas y el sistema de comunicación.

Es necesario, además, diferenciar entre conflictos condicionados estructuralmente (tales como los que pueden derivarse de la estructura de comunicaciones, de la estructura de roles, de la estructura de poder o de la estructura técnica) y los conflictos condicionados por el comportamiento (tales como los derivados de diferentes concepciones valóricas, distintas configuraciones de intereses, diferentes percepciones o distintas interpretaciones de situaciones).

Además, los tipos de conflictos pueden encontrarse relacionados de tal manera que en su regulación no resulta adecuado olvidar ni una ni otra de las condicionantes: ni suponer que se trata sólo de un problema conductual que ha de ser resuelto mediante el tratamiento psicológico de las percepciones y actitudes de los miembros del grupo, ni suponer que basta con modificar la situación estructural de la organización para encontrar la solución definitiva al conflicto.

De acuerdo a Manzi (2000: 9), el diálogo requiere de dos condiciones previas:

- el reconocimiento de ambas partes como legítimas e iguales, y
- apertura de oportunidades para que las partes puedan conocer el punto de vista de sus contrapartes, sus temores y prejuicios.

### 8.6 La negociación y otras respuestas al conflicto

Los miembros de una organización, enfrentados a una situación insatisfactoria, pueden optar por cambiarla y, así, embarcarse en un conflicto y, eventualmente, en un proceso de negociación. Sin embargo, ésta no es la única respuesta posible a la insatisfacción; en innumerables ocasiones, las personas prefieren evitar el conflicto y el desgaste de una negociación. Dichas personas pueden elegir abandonar la organización, porque "no vale la pena", "nada va a cambiar", etc.

Albert O. Hirschman (1970: 21-54) señala que el abandono *-exit-* por parte de los miembros puede ser una actitud que conduzca a la organización a percibir sus problemas y a buscar formas de reparar sus faltas. La actitud alternativa a este abandono consiste en la protesta *-voice-* dirigida a las autoridades de la organización, haciéndoles notar el descontento de los miembros con la situación. También esta opción puede llevar a la organización a tomar conciencia de sus problemas y a intentar mejorarlos.

Si se piensa en la organización como un sistema autopoietico de comunicaciones tematizadas como decisiones, que opera en *clausura operacional*, es claro que nada de lo que ocurra en su entorno *-incluido su entorno interno-* podrá afectarla, a menos que consiga llamar su atención, lo que equivale a decir que se haga notar en los códigos comunicacionales propios del sistema.

Las opciones de abandono y protesta, por lo tanto, pueden contribuir al cambio organizacional en la medida *-y sólo en la medida-* que sean consideradas en

la toma de decisiones de la organización. Si el abandono de algunos miembros es considerado una decisión personal y no un síntoma de descontento, no podrá influir en la toma de decisiones. Si la protesta no es aceptada como válida y legítima o no es canalizada adecuadamente, tampoco tendrá los efectos deseados por quienes han hecho uso de estas opciones.

Las preferencias por una u otra de las alternativas varían. Hirschman sostiene que los trabajadores estadounidenses *-enfrentados a la insatisfacción laboral-* son más proclives al abandono de la organización que a protestar para que cambien las condiciones de insatisfacción. Es posible, también, esperar mayor utilización de la alternativa de abandono en épocas de pleno empleo, en tanto que, en momentos en que las oportunidades laborales escasean, es probable que los trabajadores busquen mejorar *-mediante sugerencias-* sus condiciones de trabajo en la organización. En las empresas latinoamericanas, dada la diferencia detectada entre trabajadores antiguos y nuevos, es probable que los antiguos sean más proclives al uso de la opción de *voice*, vale decir, expresar su opinión y solicitar *-con mayor o menor fuerza-* que se introduzcan los cambios que estiman necesarios. Los trabajadores nuevos, por su parte, probablemente optarán con mayor facilidad por el abandono (*exit*), buscando mejores condiciones en otros lugares de trabajo.

Es indudable que las opciones de protesta y abandono no son excluyentes. Una persona puede hacer ver sus sugerencias y, después de un tiempo, si no es escuchada, puede hacer abandono de la organización. Es menos probable que se dé la otra combinación: que un trabajador opte por retirarse de la organización, para luego indicar las modificaciones que le gustaría ver concretadas en la organización. Sin embargo, aunque menos probable, esta combinación es más frecuente de lo que se podría suponer. En efecto, se trata de situaciones en que el miembro de la organización utiliza su renuncia como forma de protesta *-de voice-* para hacer notar su molestia y su eventual disposición a abandonar la organización, si no se adoptan las medidas que estima indispensables: son las llamadas *"renuncias con elástico"*, porque hay una clara disposición a retirarlas y son más una estrategia de negociación que una renuncia efectiva.

#### 8.6.1. Negociación

En la negociación, se trata de regular el conflicto. Según Ury (1993), la negociación es un proceso de comunicación a través del cual se trata de llegar a un acuerdo con otras personas, con las cuales hay algunos intereses compartidos y otros opuestos.

Se sugiere, en la anterior definición, que el proceso de negociar contiene elementos de competencia mezclados con elementos de cooperación. Se indica, ex-

plicitamente, además, que es un proceso de comunicación. Nos parece interesante esta forma de conceptualizar la negociación, porque apunta al modo mismo de constitución de los sistemas organizacionales. Trataremos brevemente este punto:

- a) En toda comunicación, hay una invitación al interlocutor para que acepte *nuestras* premisas de selección para *sus* posibilidades. En la negociación, esto es consciente y es el trasfondo subentendido en que ocurre la comunicación.
- b) Todo proceso de comunicación tiene su origen en el problema de la doble contingencia. Ambos interlocutores se ven enfrentados a una elección entre alternativas de acción y saben que el otro también dispone de alternativas. Se desconoce la selección que hará el otro, pero se sabe que la otra persona se encuentra en la misma ignorancia respecto a los criterios que uno utilizará para seleccionar sus cursos de acción. En la negociación, se hace necesario conocer de la manera más clara posible cuáles son las alternativas propias y hacer una estimación de las del otro. Parte del proceso táctico de negociación radica en el juego de develamiento y encubrimiento de las alternativas por parte de los participantes.
- c) Una de las alternativas que deben reconocerse antes de iniciar la negociación, acaso la más importante, es lo que se puede obtener sin negociar. En otras palabras, cuál es la alternativa al mismo acto de negociación. Esta es llamada por Ury: *Mejor alternativa para un acuerdo negociado* o, resumido, *MAPAN*. Al saber esto, se está en condiciones de definir los límites de la negociación. Cada participante debe procurar conocer hasta dónde puede ceder, para evitar llegar a un resultado que sea peor que lo que habría obtenido sin negociar. Es importante que la alternativa en referencia sea efectiva y no una mera posibilidad. A modo de ejemplo, para un trabajador que negocia un aumento de sueldo, una *MAPAN* podría ser un trabajo en otra organización, que —para que efectivamente sea una alternativa a considerar— debe estar concretado en alguna oferta. Así, la opción *exit* queda integrada al proceso de negociación.
- d) Es necesario también estimar la alternativa a negociar del interlocutor (lo que éste podría conseguir sin involucrarse en la negociación). Si se tiene una estimación adecuada de esta alternativa, se podrá negociar sin correr el riesgo de que el otro se retire —abandone la negociación— porque se llegó a su límite.
- e) A partir de lo anterior, se entiende la otra parte de la definición: que en la negociación hay elementos de competencia y de colaboración. No se puede pretender, en un proceso de negociación, obtener el máximo de utilidad, dejando al otro con toda la pérdida. Si eso ocurriera, los efectos posteriores podrían ser desastrosos. La historia ha mostrado lo que sucede con negociacio-

nes muy desbalanceadas. El tratado con que concluye la Primera Guerra Mundial es una causa principal del inicio de la Segunda Guerra Mundial, para citar un ejemplo que, por su dramatismo, basta por sí solo.

- f) En una negociación ambas partes requieren llegar a un acuerdo, porque estiman que con la participación del otro obtendrán un resultado mejor que sin su aceptación.
- g) Hay también intereses no compartidos, que pueden ser opuestos. Por esta razón, la negociación consiste en un modo de regulación del conflicto, en la que se persigue delimitar áreas de cooperación y áreas de desacuerdo, que deben ser tratadas. Se intenta, con la negociación, evitar que el conflicto se exprese de manera violenta.
- h) Finalmente, hemos visto que las organizaciones son sistemas autopoieticos de comunicaciones tematizadas como decisiones. En tal tipo de sistema, un problema de importancia crucial es poder participar de la comunicación vinculante, es decir, *de la comunicación que se transforma en decisión y que luego es comunicada como tal*. La protesta, las huelgas, las diversas formas de manifestación del conflicto manifiesto, son distintos modos de generar ruido para que la comunicación vinculante considere los temas de quienes no participan de las instancias de decisión. Es conveniente recordar que los sistemas autopoieticos son clausurados operacionalmente y que, por esta razón, pudieran no ver lo que no está codificado en sus propios códigos. Lo que puede gatillar cambios en un sistema autopoietico está definido en la estructura del sistema. Esto hay que tenerlo presente en el momento de tratar de influir en las decisiones de un sistema organizacional: si uno quiere hacerse oír, debe hablar en un tono audible y en un idioma comprensible para el auditor deseado.

Si la negociación se conceptualiza como comunicación, en ella tienen lugar las tres improbabilidades de la comunicación elaboradas por Luhmann y que hemos reseñado en el capítulo siete:

- a) La improbabilidad de que el otro entienda. En la negociación, es improbable que el interlocutor entienda, es decir, logre separar entre la información y la expresión de ésta. La comprensión consiste en el establecimiento de la diferencia entre el valor informativo de un determinado contenido comunicativo y las razones por las cuales se participa —se expresa— ese contenido. Importa, no obstante, de manera particular aumentar la probabilidad de comprensión. ¿Cuál es la información? ¿Cuáles son las otras alternativas de información de entre las que se seleccionó ésta? ¿Cuál es la expresión, por qué se optó por ella?
- b) La improbabilidad de que la comunicación alcance más allá del círculo de los presentes. Gran parte de la negociación organizacional y especialmente la referida a la regulación de los conflictos, intenta lograr un acuerdo entre dos

sectores amplios de la organización, que se hacen representar en la mesa de negociación por representantes. En este contexto, la probabilidad de que un determinado mensaje llegue al grupo representado por la contraparte es baja. Los negociadores retransmiten las alternativas del proceso, silenciando aspectos y reforzando otros. De ahí que sea frecuente que los procesos de negociación vayan acompañados de campañas publicitarias destinadas a influir en los sectores involucrados, por encima de sus representantes e—incluso— en la opinión pública. Los representantes, por su parte, se encargan de instruir a sus representados, entregándoles las claves hermenéuticas para la comprensión de lo dicho por la otra parte. Todo lo dicho es objeto de interpretación, con lo que se hace más improbable su comprensión.

- c) La improbabilidad de que el otro acepte. La finalidad perseguida en la negociación es la aceptación del otro. Se trata de llegar a un acuerdo con la contraparte, que sea vinculante para los sectores representados. Hemos ya visto lo que ocurre cuando un acuerdo establecido en la mesa de diálogo es desconocido por los mandantes. Dada la importancia de la aceptación del otro y la dificultad de conseguirla, se hace uso de los medios de comunicación simbólicamente generalizados. En el caso de las organizaciones, el medio simbólico más utilizado es el poder. Los negociadores hacen ver sus fuentes de poder y buscan obtener la aceptación de la contraparte. Una fuente de poder importante es, por supuesto, contar con una alternativa a la negociación (MAPAN), conveniente.

### 8.7 Efectos del conflicto

Los efectos del conflicto dependen del curso que tenga la regulación del conflicto. Este en sí mismo no es funcional o disfuncional, sino que su efecto, es decir, cuál sea el resultado de la regulación de este conflicto determinará consecuencias funcionales o disfuncionales.

### Criterios

Efectos	General	Eficiencia económica	Eficiencia social
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición del problema.</li> <li>- Comprensión del problema.</li> <li>- Presión por solución.</li> <li>- Interacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de la calidad de solución/búsqueda de soluciones innovadoras.</li> <li>- Mayor capacidad de adaptación; clarificación de ámbitos de competencia, responsabilidad y tareas.</li> <li>- Aumento del rendimiento y lealtad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideración de las necesidades de los colaboradores.</li> <li>- Mejoramiento del clima organizacional.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• superación de tensiones.</li> <li>• efecto solidario.</li> </ul> </li> <li>- Aprendizaje (sensibilización, tolerancia al conflicto, capacidad de discusión y de cooperación).</li> </ul>
Disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas organizacionales.</li> <li>- Problemas emocionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empeoramiento de la relación costo/rendimiento.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• empeoramiento del proceso de rendimiento.</li> <li>• evitación del rendimiento (ausentismo).</li> </ul> </li> <li>- Disminución de la integración y estabilidad de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frustración por la no consideración de las necesidades de los colaboradores.</li> <li>- Sobrecarga física y/o psíquica.</li> </ul>

### 8.8 Resumen

Hay algunas teorías organizacionales que ven al conflicto como algo disfuncional, es decir, algo que perjudica el curso eficiente de la organización. Se buscan, por lo tanto, las causas del conflicto en el individuo. Se las entiende como actitudes equivocadas derivadas de relaciones emocionales alteradas. Se niegan, en estas teorías, las causas estructurales y, por lo tanto, el tratamiento del conflicto se restringe a métodos de descarga emocional y la adaptación de los autoconceptos a las condiciones o requerimientos organizacionales.

Otras teorías, en cambio, ven al conflicto como inevitable, dado que está condicionado estructuralmente. Por esta razón, quienes siguen esta corriente se interesan exclusivamente por la regulación racional del conflicto. Los conflictos, según esta escuela, son la causa del cambio social y, por lo tanto, el supuesto necesario para el progreso social.

La condición suficiente para la utilización de las posibilidades positivas existentes en todo conflicto es la canalización de los conflictos.

Es posible, por lo tanto, encontrar ventajas y desventajas de los conflictos:

#### Ventajas

- a) El conflicto es supuesto para el cambio.
- b) El conflicto libera energía y actividad.
- c) El conflicto promueve intereses, deseo por el conocimiento e ideas.
- d) Los conflictos intergrupales promueven la cohesión grupal interna.
- e) El conflicto puede llevar a una reducción de las tensiones.

#### Desventajas

- a) El conflicto extremo puede llevar a la inestabilidad.
- b) El conflicto rompe el flujo de las acciones y modifica a la organización.
- c) El conflicto extremo reduce la confianza en la razón y promueve el comportamiento emocional.

Pero no hay que olvidar que el conflicto muchas veces es negado y evitado. Se desvía su energía, canalizándola por conductos alternativos o subterráneos. No es raro el caso en que un empleado molesto con otro por motivos personales, se dedica a indisponerlo con sus jefes, aduciendo razones estrictamente laborales y de buen funcionamiento de la organización. También mencionamos el uso del humor y la burla, como formas de canalización del conflicto al interior de las organizaciones.

Los conflictos tienen una gran variedad de dimensiones, por lo que pueden ser diferenciados según distintos criterios.

#### Clasificación de conflictos

- a) Visibilidad: conflictos manifiestos y latentes.
- b) Intensidad: importancia y amplitud.
- c) Violencia: forma de expresión.
- d) Frecuencia: esporádicos, escasos, permanentes.
- e) Tipo: De valores, específicos, formales, de intercambio, de metas, de distribución.
- f) Respeto a los involucrados.
- g) Respeto a las causas.
- h) Etc.

Finalmente, cabe consignar que no todo está dicho respecto al conflicto. Humberto Maturana propone que el conflicto no es una relación social, porque

éstas están basadas en la aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia; en el conflicto, en cambio, se desearía negar al otro.

Para Niklas Luhmann, siempre que se ve un conflicto se encuentra subyacente la posibilidad de cooperación. Si, por otra parte, se entiende el conflicto como una comunicación rechazada, en que el rechazo es tematizado en la misma comunicación, el conflicto se encuentra presente –al menos como posibilidad– en toda comunicación. Incluso en los fenómenos de cooperación, dice Luhmann, el conflicto está subyacente, como mecanismo regulador de las posibilidades de la cooperación.

Con esta forma de mirar el conflicto organizacional, se supera la vieja discusión respecto a las miradas que sólo encontraban en el conflicto consecuencias disfuncionales, frente a quienes veían en él oportunidades y funciones. El conflicto, en la perspectiva luhmanniana, es sólo otra forma de continuar la comunicación, bajo premisas diferentes y, con esto, el sistema continúa su autopoiesis. Toda comunicación presenta diversas posibilidades y entre ellas se encuentran, naturalmente, posibilidades conflictivas.

Además, sería posible plantearse, a partir de Maturana, que sostiene que la escasez es una explicación dada en el lenguaje, que también el conflicto surge como una explicación que facilita la aceptación de la explicación acerca de la escasez y, por lo tanto, no tiene mayor validez que aquélla. A partir de estas reflexiones podría redefinirse el concepto de conflicto y también abrirse nuevas posibilidades para su tratamiento y la negociación.

#### EL EXTRAÑO CASO DEL TELEFONO QUE NADIE ATENDIA

Un conflicto que tiene lugar con frecuencia en las organizaciones es el que se relaciona con las animadversiones existentes entre diferentes personas. Si los involucrados ocupan cargos de responsabilidad, es también frecuente que las relaciones personales se transformen en problemas y conflictos entre las áreas encabezadas por los individuos en conflicto.

El caso que comentamos sucede en un banco, a mediados de la década de los noventa. El Gerente del área de comercialización era un joven ambicioso, deseoso de hacer carrera y dispuesto a hacerse notar. Su personalidad avasalladora le había hecho granjearse la enemistad de varios otros Gerentes, que miraban –y comentaban– con sorna los esfuerzos del ejecutivo.

Una de las iniciativas de la Gerencia dirigida por este joven profesional fue la de publicar un sistema de atención personalizado a través del teléfono. Se difundió un número telefónico, para que los clientes hicieran sus trámites y consultas, sin

necesidad de ir personalmente a ninguna de las oficinas del Banco. El único inconveniente, sin embargo, fue que la decisión respecto a este servicio no había sido aun tomada. La publicidad era la forma que ideó nuestro personaje para presionar y obligar a moverse a una estructura que calificaba de muy burocrática: la política de los hechos consumados.

El resultado, sin embargo, fue otro. El resto de los ejecutivos decidió no darse por enterado de la publicidad y el servicio en referencia nunca se implementó. Los clientes que creyeron en la propaganda llamaron sin que nadie les respondiera. Cuando alguien lo hacía, no sabía de qué se trataba y así lo manifestaba, ante el desconcierto e indignación del cliente.

Poco tiempo después de lo relatado, el Gerente aludido renunció a su cargo, manifestando que en él no se podía luchar contra la anquilosada maquinaria burocrática.

### 8.9 Preguntas

- a) ¿Por qué puede decirse que el trabajo de Taylor ha estado orientado a la eliminación del conflicto?
- b) ¿Por qué se dice que la Escuela de Relaciones Humanas piensa que el conflicto es indeseable?
- c) ¿Cuál es la crítica que hace Dahrendorf a la Escuela Funcionalista?
- d) ¿Cuáles son las formas posibles de clasificar los conflictos?
- e) ¿Por qué dice Luhmann que un sistema interaccional no puede permitir el conflicto?
- f) Indique un ejemplo propio de conflicto intrapersonal.
- g) Dé un ejemplo de conflicto intragrupo. ¿Cuáles fueron sus causas?
- h) Discuta tres factores conflictivos, que tengan actualidad, en las relaciones entre trabajadores y empresarios. ¿Cree usted que podrían ser solucionados?
- i) Describa un conflicto que usted conozca entre obreros y empleados. ¿Cómo debería haberse enfrentado?
- j) Aplique el esquema de Dahrendorf para explicar un conflicto conocido por usted. ¿Cómo cambia su comprensión de lo ocurrido?
- k) Aplique el esquema de Deutsch al conflicto del Golfo Pérsico. ¿Cuáles son las conclusiones de su análisis?
- l) ¿Qué es la negociación?
- m) ¿Qué se entiende por MAPAN?
- n) ¿Cuáles son las improbabilidades de la comunicación, aplicadas a la negociación?

- ñ) ¿Qué consecuencias cree usted que tendría –para el estudio de los conflictos– el adoptar la posición de Humberto Maturana?
- o) ¿A qué se debe –según usted– que conflictos personales puedan transformarse en problemas organizacionales, como en el caso del teléfono que nadie respondía?

## CAPÍTULO IX

### Cambio Organizacional

El tiempo se ha acelerado. El ritmo lento y pausado que caracterizara la evolución de los procesos sociales desde los albores de la historia parece haber dado un salto durante el siglo veinte, produciéndose una brusca aceleración especialmente en las últimas décadas de la centuria. Si se compara la vida de las personas en el Egipto de Nefertiti y Amenophis IV con la de la gente del siglo XIX, se podrá constatar que en tres mil años de historia hubo pocos cambios significativos: en ambos periodos se construían grandes edificios y monumentos; se viajaba en carruajes tirados por caballos; había una medicina relativamente desarrollada; las personas se vestían con telas de lana y algodón, etc. Si comparamos ahora nuestra vida con la que vivieron nuestros padres, veremos enormes diferencias: pensemos en la tecnología, en la medicina, en los usos y costumbres, etc. En el transcurso de una sola generación se ha cambiado más que en milenios. Si ponemos la atención en los inventos, se sabe que aproximadamente el 95 por ciento de todos los grandes inventores que ha habido en la historia de la humanidad, desde sus albores con la invención de la rueda hasta nuestros días, *están todavía vivos*. Si graficamos la velocidad con que nos trasladamos, se puede ver que la línea de la curva va paralela al eje desde la aparición del hombre sobre la tierra hasta la domesticación del caballo, donde da un salto para ubicarse nuevamente en una nueva paralela que transcurre, casi sin variaciones, desde la domesticación del caballo hasta el siglo XIX, para comenzar un ascenso vertiginoso con la invención y difusión del ferrocarril, del automóvil, del avión, de los cohetes interplanetarios. Otro tanto ocurre con las comunicaciones, que experimentan un salto con la invención de la imprenta y se mantienen sin mayores alteraciones hasta el telégrafo, el teléfono, el fax y el correo electrónico, donde tiene lugar un ascenso sin parangones en la historia pasada.

Los cambios en la sociedad son notables. La sociedad mundial es un hecho indesmentible, que ya no es sólo visible para algunos esclarecidos intelectuales. Las personas son testigos de la velocidad del cambio. En el curso de sus vidas

experimentan transformaciones socioculturales muy marcadas. Algunas se adaptan con facilidad, otras sufren la alteración. Nada permanece estático. Para decirlo con Simone de Beauvoir: ya ni la nostalgia es como antes. Todo esto implica nuevas condiciones para las organizaciones, su surgimiento, sus entornos, su estructuración y diseño, etc.

Que las organizaciones cambian es un hecho indiscutido que ha recibido la atención de los especialistas. En un mundo cambiante, las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes y, para responder a ellas, deben modificarse. El cambio parece ser una característica de nuestra época y las organizaciones —que también la caracterizan— no pueden mantenerse al margen de él. Sin embargo, muchas veces el problema de las organizaciones parece ser lo contrario: la inmovilidad.

### 9.1. El cambio indeseado

En su última entrevista, poco tiempo antes de ser asesinado, John Lennon debió responder por milésima vez a la pregunta: ¿Por qué dejó los Beatles? Su respuesta fue: "Porque yo había cambiado, porque los Beatles cumplieron una etapa en mi vida, porque quería seguir desarrollándome como persona, porque encontraba deprimente la idea de seguir, a los cuarenta años, cantando "she loves you"... ¿Por qué no aceptan ustedes que cambiemos?"

La dramática pregunta de Lennon pueden repetirla día a día los innovadores, que se enfrentan en universidades, empresas, oficinas públicas, bancos, etc., con la oposición cerrada e irracional a cualquier propuesta de cambio. E incluso Luhmann hace notar que muchas veces el análisis crítico de la innovación y la insistencia en pretensiones de racionalidad pertenecen a la manera de proceder de quienes quieren impedir las innovaciones. En esta táctica conservadora, la falta de racionalidad de una propuesta innovadora es un argumento difícilmente refutable, por lo que se estrellan contra él los esfuerzos de quienes quisieran impulsar el cambio. Tras el pretendido resguardo de la racionalidad se oculta, sin embargo, el temor irracional a los cambios que podrían iniciarse si la propuesta fructificara.

El rechazo al cambio es bastante más frecuente que lo que nos gustaría reconocer. En el hogar, por ejemplo, nos cuesta aceptar y adaptarnos a una nueva distribución de los muebles. Una acusación amarga que puede hacerse a un amigo, al cónyuge o a un hijo es: "Has cambiado", y con toda probabilidad el acusado reaccionará vivamente, tratando de demostrar que esa afirmación es inexacta, que no corresponde a la realidad.

Los esquemas burocráticos de organización, por otra parte, son reconocidamente resistentes al cambio. Una universidad chilena demoró dos años en implementar el sistema computacional de inscripción de alumnos en los cursos semestrales, debido a los temores que el nuevo sistema inspiraba en los emplea-

dos administrativos que hasta el momento habían procesado las inscripciones. Son múltiples los ejemplos de tradiciones burocráticas que permanecen a lo largo de las décadas sin que se conozca cuál fue el sentido inicial. Schermerhorn relata el caso del puesto de vigía creado por Inglaterra para que, apostado en las alturas de Dover, avisase mediante campanadas alguna temida incursión de Napoleón. El cargo se mantuvo más de un siglo, ya que fue creado en 1803 y abolido en 1945. Los diversos puestos de los estibadores, que permanecieron también en la legislación chilena mucho más allá de lo que duraron los trabajos que representaban, configuran otro ejemplo de esta misma dificultad de los esquemas burocráticos para cambiar.

Aparentemente la resistencia al cambio proviene:

- a) De la necesidad de seguridad, que Maslow demostró se puede traducir en una preferencia por lo conocido antes que lo desconocido.
- b) De los intereses particulares que podrían verse amenazados.
- c) De la falta de visión y claridad respecto a los eventuales beneficios del cambio.
- d) De la inercia, que hace preferible mantener un mismo ritmo antes que hacer un esfuerzo adicional por cambiarlo.
- e) De interpretaciones contradictorias respecto al cambio, sus alcances, objetivos, etc.
- f) De la falta de recursos, que pueden hacer difícil —o imposible— la mantención de una innovación.
- g) De envidias y malas disposiciones internas, que hacen que personas y departamentos de una organización se opongan a innovaciones provenientes de otras personas o departamentos.
- h) De la dificultad de disentir, de atreverse a ser diferente. Los grupos ejercen un fuerte control social que busca la mediocridad. Es peligroso —y muy rechazado— destacarse por cualquier razón. Esta es una muy eficaz censura contra toda semilla de cambio o innovación. Es conocido el consejo que funcionarios antiguos dan a los recién ingresados a una organización burocrática: "Para tener éxito aquí, no hay que ser ni tan malo que te echen, ni tan bueno que pongas en peligro a tus jefes". El mensaje es claro: el anonimato, el promedio, la mediocridad es el mejor modo de actuar.

Las razones antedichas —entre otras— explican lo difícil que es para personas innovadoras el conseguir que los cambios propuestos tengan lugar. El intentar mover la pesada maquinaria organizacional sin contar con el respaldo de personas que tengan gravitación en la toma de decisiones e influencia en las personas es una tarea de titanes que no siempre resulta recompensadora. Son muchos los innovadores que —tengan o no éxito sus proyectos— se retiran amargados por la falta de reconocimiento encontrado. Incluso sucede a veces que los inspiradores de una innovación no alcanzan a disfrutar de ella, a verla florecer. Se han retirado, cansados y desilusionados, sin fuerzas para seguir luchando. Los resultados —cuan-

do los hay—son cosechados por otros, por los continuadores. Es por esta razón que Luhmann dice que quien desee atreverse a activar las innovaciones deberá actuar audazmente y ser capaz de darse crédito a sí mismo.

Si una organización es un sistema de decisiones, debe ser parte de la táctica de innovación el establecer relaciones sociales y temporales entre las decisiones. Dos tácticas diversas pueden ser utilizadas con éxito:

- a) Los promotores de la innovación, si están en una posición de poder y control, pueden presentar decisiones parciales como ya decididas, mostrar que la innovación ya se ha hecho, que ya todo ha cambiado, de tal manera que cuando la verdadera innovación tiene lugar, ya no parece novedosa, sino simplemente el corolario de un largo proceso ya conocido.
- b) También es una estrategia posible la preparación de la innovación hasta la irreversibilidad, bajo la negación de su carácter innovador. En este caso, los promotores de la innovación introducen cambios parciales, pero mostrando que estos son parte del rodaje normal de la organización, que nada cambia con ellos. Así, se va avanzando en forma lenta en la implementación del cambio. Cuando éste ha terminado de producirse, es probable que no se visualice como alteración, sino como parte del devenir normal del curso de la tradicional forma de hacer las cosas.

A modo de resumen, podemos decir que en este mundo cambiante, en que todo se modifica, no sólo falta capacidad de innovación, sino que los escasos innovadores existentes deben enfrentar la oposición de algunos y arrastrar la inercia de muchos, para conseguir introducir algún cambio de significación en sus organizaciones.

## 9.2. El cambio omnipresente

Y, sin embargo, el cambio en las organizaciones modernas es tan frecuente como en el resto de la sociedad. Basta con contemplar una organización cualquiera para observar que en el último tiempo ha tenido cambios notorios en su estructura, en la composición de sus grupos internos, en las relaciones entre los diversos estratos, en la distribución del poder, en su relación con el ambiente, en los medios de comunicación, etc.

Las organizaciones latinoamericanas han experimentado de manera dramática un cambio sin precedentes en su entorno. Las últimas décadas se han caracterizado por la apertura de las economías del área y su inserción al proceso de globalización. Si bien este proceso—que permite ver que la sociedad mundial no es un constructo analítico, sino la descripción de un fenómeno concreto—ha provocado cambios en todos los países del mundo, en América Latina el impacto ha sido mucho mayor. En efecto, la difundida política de sustitución de importaciones

había generado un fuerte proteccionismo que ponía importantes barreras a la entrada de productos del extranjero. Con esto, los mercados eran poco competitivos, la calidad de los productos era baja y sus precios se calculaban en razón de los costos de producción. Los clientes no podían ser exigentes, porque no tenían alternativas.

Esta situación se vio alterada de forma notoria y significativa. La globalización de los mercados, la internacionalización de las empresas, el acceso a tecnologías cada vez más sofisticadas, etc., apuntan hacia una competencia abierta. La productividad, la eficiencia pasan a un primer plano en la preocupación de los ejecutivos. El usuario adquiere un rol central y sus exigencias crecen. El cliente anónimo, atomizado y sin poder, es reemplazado por una persona con derechos protegidos por asociaciones o por oficinas gubernamentales, sus opciones se ven también aumentadas y, por lo mismo, la empresa debe buscar formas de atenderlo y de ofrecerle productos y servicios que satisfagan sus necesidades. El enfoque se centra en el consumidor. Se le deben entregar productos de calidad, a un precio razonable, que ya no se puede calcular sobre la base de los costos.

Adicionalmente, aparece el tema ecológico en todo el mundo. El interés por el ambiente, por la no contaminación, obliga a las empresas a buscar alternativas de producción limpias, bajo la amenaza de perder clientela o de exponerse a leyes cada vez más eficientemente aplicadas. De ser una preocupación romántica que involucraba a un número pequeño de personas—tales como los amigos del árbol—el tema ambiental adquiere contornos políticos de importancia. Se crean partidos políticos “verdes” y se denuncian las organizaciones que afectan su entorno. La información periodística sobre la amenaza ecológica es escuchada por el público e influye en su comportamiento de consumo: el daño que estarían produciendo los aerosoles en la capa de ozono, por ejemplo, provocó una fuerte caída en sus ventas. El resultado es que la gran mayoría de las empresas fabricantes de aerosoles se vieron obligadas a utilizar elementos que no afectan dicha capa de ozono. La salud de la población es otro tema frecuentemente publicitado y que obliga a las empresas a realizar cambios y costosas campañas destinadas a mantener o mejorar su imagen. El caso de los refrescos en polvo, que, según se denunció, contendrían edulcorantes y colorantes nocivos, forzó a las empresas productoras a cambiar fórmulas y dar a conocer este cambio. Pesticidas, hormonas, saborizantes, preservantes, etc., están en la mira de políticos y periodistas, que—capitalizando la preocupación de la población por la salud y su *confianza ciega* en la ciencia—provocan turbulencias de importancia en el entorno de las organizaciones.

En 1992, Peter Drucker (1996: 38) llamaba la atención respecto a dos cambios revolucionarios que habían tenido lugar en la fuerza laboral de los países desarrollados: “La explosión en la educación superior y la avalancha de mujeres en profesiones fuera del hogar”. También hacía notar “el envejecimiento tanto de la fuerza laboral como de la población en su conjunto”. Estas modificaciones se empiezan a

percibir en los países de América Latina. La mayor educación de los trabajadores ha sido un elemento crucial en el cambio de la cultura laboral latinoamericana, como puede verse en el capítulo correspondiente. Se ha generalizado la exigencia del certificado de enseñanza media, como requisito mínimo para ingresar a prácticamente cualquier trabajo. Al mismo tiempo, se ha profesionalizado —es decir, se exige un título de educación superior— una serie de cargos, para los cuales hasta hace un par de décadas bastaba con la carrera funcionaria. La mujer se ha incorporado masivamente a la educación superior y, a pesar de las barreras discriminatorias que todavía se alcanzan, su presencia en las empresas y organizaciones ha crecido sostenida y significativamente (Chadwick, 1996). Estos dos cambios ya están aquí y sus efectos se hacen sentir. La otra transformación es probablemente más lenta, pero no por eso menos importante: la población envejece y este proceso implica demandas nuevas a las organizaciones, tanto en términos de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes como en términos de las condiciones, motivaciones y atractivos con que atraen a sus trabajadores.

Los cambios al interior de las organizaciones se producen como consecuencia del impacto que tienen en la organización las modificaciones del ambiente, entendiéndose por tal el sistema social más amplio, la cultura, otras organizaciones y también los propios miembros de la organización en tanto ambiente interno de ésta con el cual la organización se encuentra en una relación de acoplamiento estructural.

La organización es un sistema autopoiético de decisiones determinado estructuralmente que se encuentra en una relación permanente de acoplamiento estructural con su entorno (interno y externo). Aunque ya hemos tratado este punto, volveremos brevemente sobre él. El que sea un sistema autopoiético de decisiones significa que es una red de producción de decisiones que produce las decisiones que la forman. El que sea determinado estructuralmente quiere decir que todos los cambios que la organización experimenta son cambios de estado posibles en su estructura, posibilitados momento a momento. Cuando Apple es formada en el garaje de una casa, no podía competir con IBM. Cuando la Universidad Católica no tenía su centro de extensión, no podía desarrollar toda la actividad de extensión que hoy realiza. Cuando la mina de cobre El Teniente no había desarrollado y puesto en funcionamiento su Puma, con tecnología de punta, no podía tener el nivel de producción que después tuvo. Sin embargo, cambios de estado sucesivos —todos ellos determinados en la estructura que momento a momento tuvieron las organizaciones respectivas— posibilitaron el que luego ocurriera lo que antes hubiera sido impensable.

A modo de ejemplo, en la estructura de una nuez no está impreso en lugar alguno el nogal adulto. El determinismo estructural sólo significa que en la estructura de la nuez está determinado un número limitado de cambios posibles, algunos destructivos, otros no. Si —y sólo si— la nuez es sometida a ciertas perturbacio-

nes, serán gatillados algunos cambios como, por ejemplo, que a la nuez le salga un brote. Tenemos entonces una nueva estructura, que —nuevamente— determina un dominio de cambios posibles y en la que si —y sólo si— son gatillados algunos cambios, tendremos que al brote le salen hojas, que crece la raíz, etc. Así, a lo largo de una historia de cambios estructurales determinados en la estructura, surgirá un nogal, en el que se podrá colgar un columpio. No se puede colgar un columpio de una nuez.

Finalmente, es conveniente tener presente que a lo largo de toda esta historia de cambios estructurales determinados en la estructura, el sistema ha estado acoplado a su entorno, es decir, ha mantenido su adaptación al entorno. El sistema ha cambiado, pero en forma absolutamente congruente con los cambios de su entorno, de tal manera que no ha habido —ni por un instante— una pérdida de la adaptación. Un sistema desadaptado deja de ser ese sistema, se destruye.

Por otra parte, a menudo sucede que pequeñas transformaciones tienen lugar sin ser vistas como tales. Casi se podría pensar en una acumulación constante de cambios que son inadvertidos, hasta que en un momento dado superan una suerte de umbral y pasan a ser percibidos como un cambio mayor, cualitativamente diferenciable. Este cambio tiene una envergadura suficiente para ser notado, dado que implica la consecuente modificación de los comportamientos de la organización y de los miembros de ésta. En algunos casos, incluso el cambio conduce a un nuevo tipo de organización. Se podría homologar este tipo de modificaciones a las *estructuras disipativas* de Prigogine, en las que una sumatoria de cambios cuantitativos no parece ser demasiado significativa y, con la simple adición de un delta, se produce una alteración cualitativa tal, que el sistema afectado pasa a otro nivel, a otra estructura: el agua que se enfría paulatina y progresivamente, hasta que —de pronto— se transforma en hielo.

Decíamos que la organización se encuentra acoplada estructuralmente con su entorno. Esto quiere decir que la organización está permanentemente variando, en coderiva con su ambiente. Los cambios experimentados por el entorno no pueden dejarla impávida, sino que también gatillan cambios en ella.

Los miembros de la organización, por su parte, constituyen el entorno interno a ella y también varían y hacen variar congruentemente a la organización. Hemos visto que los individuos que trabajan en una empresa participan también de otras organizaciones, viven en familia, ven televisión, son afectados por los sucesos mundiales, se interesan por la política y el deporte, asisten a ritos religiosos y tienen creencias y valores. Toda esta vida se proyecta al interior de la organización y gatilla en ella cambios que le permiten estar también acoplada estructuralmente a sus propios miembros.

Los cambios en las aspiraciones, formación, expectativas, etc., de las personas, se transforman en modificaciones culturales. Es posible que —incluso— emerjan verdaderas subculturas, de las que se desprenden demandas e intereses diferen-

tes, a los que las organizaciones deben responder si quieren conseguir mano de obra. Las organizaciones latinoamericanas ven, por ejemplo, las enormes diferencias entre los trabajadores antiguos, con menores niveles educacionales, pero mayor interés a mantener contratos de largo plazo y los nuevos, con alto nivel educacional, pero que no quieren ataduras de largo plazo. Es necesario dar respuesta a ambos y regular la inevitable pugna entre estos dos estilos. La estabilidad en el empleo ha sido la aspiración de los trabajadores antiguos y, para la mayoría de ellos, continúa siendo importante. La empleabilidad, las oportunidades de perfeccionamiento, la capacitación, son las demandas de los trabajadores nuevos. Se puede decir, utilizando la conceptualización de Luhmann, que estabilidad laboral y empleabilidad son *equivalentes funcionales*, vale decir, factores que cumplen la misma función que, en este caso sería la de brindar seguridad al trabajador. El desafío de la gestión actual consiste en ofrecer oportunidades de seguridad que compatibilicen ambos tipos de aspiraciones. Es probable que esta dualidad de expectativas se mantenga por un lapso todavía, pero las condiciones de la competencia y dinamismo de la economía, unidas al recambio de la población laboral, llevarán a que pronto se generalice la empleabilidad como la aspiración de los trabajadores.

Charles Handy (1990: 84) indica que esta brecha cultural también se produce en Inglaterra, señalando que los jóvenes que no logran adaptarse a las nuevas condiciones —que no desarrollan estas motivaciones y expectativas— son proclives a presentar rasgos de enorme desánimo, apatía y desmotivación. La sociedad y sus organizaciones se han convertido en un lugar inhóspito, donde no hay cabida para jóvenes que no estén impulsados por los factores motivadores propios de la nueva configuración. Quien no desee mejorar su nivel educacional, quien no busque mejores oportunidades en empleos alternativos al que actualmente posee, quien piense que la sociedad debe proveerle lo necesario para que satisfaga sus necesidades, se estrellará inevitablemente contra un muro de frustración.

El cambio ha acelerado su ritmo. Las organizaciones comienzan a encontrar que han reclutado personas con un perfil diferente al tradicional. Sus colectivos laborales ya no son homogéneos, sino que pueden ser divididos en dos partes: la que forman los trabajadores antiguos y la que se constituye con los trabajadores nuevos. El cambio es visto como algo amenazador por unos y como una oportunidad por otros. La tecnología es rechazada y temida por los antiguos, en tanto los nuevos la asimilan fácilmente.

Se puede prever que este proceso se acelerará aun más. Todavía no llegan a engrosar las filas de trabajadores las generaciones que han nacido y crecido con la tecnología. Los niños que se han divertido con juegos de video, que han contado desde muy temprano con computadores para cumplir con sus deberes escolares, que han visto calentar su biberón en el horno microondas, que han hecho amigos por internet, aun no ingresan al trabajo. La noción misma del cambio es probable

que experimente una importante modificación cuando esta inserción laboral tenga lugar. Entonces será mucho más probable que las organizaciones marchen al ritmo del cambio, hasta el punto en que lo que se rechace sea la inmovilidad. Para que esto pueda ocurrir, es necesario que se ofrezcan nuevas alternativas de diseño organizacional, adaptadas a las necesidades y requerimientos de la fuerza laboral.

Las organizaciones, por lo tanto, se verán enfrentadas —en el futuro inmediato— a la dificultad de manejar una doble contingencia caracterizada por el cambio en las personas. La generalización de la motivación se encuentra limitada por la diversidad entre los jóvenes y los viejos, por una parte, y, por la otra, por la falta de homogeneidad al interior del grupo de los jóvenes. Esta dificultad es propia de todos los momentos de transición, pero no por eso es menos problemática. La diversidad, el individualismo, la valoración de las particularidades están recién comenzando. La diferencia entre antiguos y nuevos es la vanguardia, es la antelata de un cambio de mayores consecuencias que va desde la homogeneidad a la heterogeneidad de las personas, vale decir, tanto de los colectivos laborales como de los públicos y clientelas. Así como, gracias a la tecnología, se ha hecho posible personalizar los productos para atender demandas particulares de sus clientes, se hará necesario que la organización de las próximas décadas encuentre modos de relacionarse con sus miembros que reconozcan la diversidad de estos. La descentralización de la negociación, los empleos y horarios flexibles, el trabajo a domicilio, etc., son algunos de los mecanismos que podrán ser utilizados para personalizar o particularizar el tema de la doble contingencia en la nueva organización emergente.

Pero no sólo las organizaciones cambiarán. La sociedad misma y sus diversos subsistemas continuarán por una senda cuyo origen es conocido, pero que tiene un curso que permanece oculto en las nieblas del futuro. Es posible prever, no obstante, que la familia experimentará modificaciones sustanciales. El teletrabajo llevará a que el lugar de trabajo se traslade al hogar, lo que implicará nuevos arreglos en los roles, nuevas distribuciones de los tiempos, nuevas exigencias de silencios, etc. Durante siglos, el hogar se constituyó con un padre ausente durante el día. En las últimas décadas, también la madre se ha ido ausentando. El trabajo se ha definido como algo que tiene lugar fuera de casa. La tecnología permite cambiar esto y sus efectos no sólo se harán sentir en las organizaciones, sino en toda la sociedad.

En el nivel organizacional, como en el resto de la sociedad, el cambio ya se ha iniciado. Diversas transformaciones tienen lugar en distintos puntos de la estructura organizacional. Algunas son visibles, en tanto otras permanecen ocultas. Algunas de ellas provocan cambios en el modo de hacer las cosas, otras en las reglas y procedimientos. Algunas ocurren en las personas que, como miembros, aportan su trabajo; otras son gatilladas por cambios en el entorno externo y repercuten en la organización, como parte del acoplamiento estructural en tanto proceso cons-

tante. Los efectos de los cambios son también variados: algunos son inmediatos, otros tardan en aparecer. Algunos efectos son notorios, otros pasan inadvertidos. Incluso, como señalan Kanter, Stein y Jick (1992: 5), nuestra capacidad para reconocer los cambios puede ser encandilada por las transformaciones obvias y superficiales, quedando engeguada para captar aquellas modificaciones que tienen verdadera relevancia.

De todo lo anterior se desprende una consecuencia: el cambio organizacional es inevitable, permanente y muchas veces imperceptible. Este cambio es espontáneo y ocurre como parte del devenir normal de la vida y el intercambio organizacional. La organización y su ambiente –interno y externo– se suponen mutuamente, de tal modo que no puede suceder cambio alguno en uno de ellos sin que se gatille una modificación congruente en el otro. El hecho que el cambio pueda ser imperceptible no significa que no haya tenido lugar, sino que no ha sido visto por el observador para quien es invisible. Para otro no lo será. Es como el paso de los años, que no lo vemos en nosotros, pero sí en antiguos amigos a los que volvemos a ver después de cierto tiempo.

Volvamos ahora al tema de la innovación. Dado que la organización se encuentra en un cambio permanente, dice Luhmann (1997: 96), se necesita de capacidad de innovación *no para* que la organización cambie, sino *porque* la organización cambia.

En otras palabras, la organización está cambiando, dice Luhmann, como un velero dejado en alta mar, que es llevado por las olas y el viento. Si no tenemos capacidad de innovación, de manejar el timón, de izar o arriar las velas, estaremos sometidos a ir a la deriva, sin capacidad de dirección, de orientación, sin siquiera contar con el conocimiento de hacia dónde vamos.

La capacidad de innovación es fundamental en una organización, porque le permite orientar su cambio, dirigir su deriva. Incluso quien no quiera cambiar, mantenerse en una cierta posición, deberá innovar, deberá introducir cambios, porque su ambiente es cambiante. Si una empresa, por ejemplo, ha logrado ubicarse como líder en el mercado y decide mantener esa posición, para lo cual cree que lo mejor es no innovar, deberá estar constantemente introduciendo modificaciones, porque la competencia no duerme.

Desde una perspectiva y un interés diferentes, Peter Drucker (1996:39) llega a una conclusión semejante: "En general se cree que las innovaciones producen cambios, pero muy pocas lo hacen. Las innovaciones que tienen éxito explotan los cambios que ya se han producido. Explotan el lapsó entre el cambio mismo y su percepción y aceptación". Esto es, por lo tanto, la capacidad de innovación. Cuando se habla de organizaciones innovadoras, se trata de organizaciones que han estado alertas a los cambios; que han sido capaces de percibirlos antes que otras organizaciones y que han dirigido su propio proceso de adaptación de forma deliberada. Así, podemos definir como innovadora a una empresa que desarrolla

productos o sistemas novedosos a nivel mundial, pero también podemos aplicar el rótulo de innovadora a una empresa que trae a un mercado local una tecnología desarrollada en otro lugar y que no se había implementado aún en este sector. Gran parte de las innovaciones que tienen lugar en América Latina corresponde a esta segunda acepción del término innovación.

Finalmente, es conveniente tener presente que el cambio espontáneo que ocurre en la organización no siempre la afecta a toda ella por igual. Hemos visto que los diferentes subsistemas organizacionales se especializan en variados aspectos del entorno. Es posible que estos subambientes cambien a ritmos distintos y gatillen, por consiguiente, cambios diversos en los subsistemas de la organización. El cambio espontáneo en las organizaciones trae muchas veces aparejada una serie de desconexiones entre los distintos subsistemas organizacionales. Estas descoordinaciones no sólo se derivan de las diferentes dinámicas de los subsistemas, sino de los requerimientos contradictorios a que se encuentran expuestas las organizaciones en un medio cambiante.

Por otra parte, es frecuente el caso en que una transformación en un aspecto de la organización conduce a la alteración de equilibrios internos. Bateson (1979) dice que, en un sistema en el que interactúan variables cuyas curvas son discrepantes, puede suceder que el cambio en una de ellas provoque un valor crítico en la otra. Esto queda ejemplificado hasta la saciedad en los casos de crecimiento de una organización que hace inadecuados la estructura, los modos de control y coordinación y, muchas veces, hasta el carácter mismo de la organización. En estas situaciones, la solución a los problemas no puede consistir en aumentar la dotación o en hacer crecer los mismos cuadros administrativos del pasado. Se requiere, más bien, cambiar el diseño de la organización, porque el crecimiento ha provocado tal alteración en las proporciones y equilibrios de las variables organizacionales, que ya no son de utilidad las soluciones anteriores. Se podría decir que se trata de una organización que se ha modificado de tal forma, que para encontrar un nuevo punto de equilibrio ha de repensar profundamente sus estructuras.

A modo de resumen, podemos señalar que el cambio puede ser inducido *exógenamente*, vale decir, ser gatillado en la estructura del sistema organizacional por el entorno externo con el cual se encuentra acoplado estructuralmente. Los clientes, los proveedores, las políticas pertinentes, las ventajas competitivas, la competencia, los mercados en los que se desarrolla la actividad, etc., constituyen partes de este entorno externo y experimentan cambios. En la medida que el movimiento ambiental ocurre, presenta presiones, oportunidades y dificultades, que son fuentes de irritación para que la organización cambie, según sus propias posibilidades estructurales.

También se habla de cambio *endógeno*, internamente provocado. Este cambio tiene que ver con los procesos de crecimiento y de alteración de equilibrios entre variables internas de la organización. Se requiere coordinar nuevamente una rela-

ción que estaba anteriormente regulada, pero cuya armonización ya no resulta efectiva. Todo esto lleva a presiones derivadas de la nueva configuración organizacional. Dentro del cambio endógeno, se puede distinguir también un tipo de cambio, que encuentra en su origen una irritación proveniente del *entorno interno* de la organización: los miembros, que modifican sus pretensiones y demandas a la organización, que alteran sus compromisos, que comparan su organización con otras, etc. Otro tipo de cambio endógeno es gatillado por el área del control, de la dinámica del poder en la organización. Hay importantes intereses que se juegan en esta dimensión. Como se sabe que los recursos organizacionales son –por definición– escasos, la pugna por su control transforma a la organización en una verdadera arena política, la que constituye otra fuente significativa de cambios.

En todo caso, es conveniente tener siempre presente que todos estos cambios –y otros que pudiesen clasificarse según criterios diferentes– son transformaciones gatilladas por diversas fuentes en la estructura del sistema organizacional. Este es un sistema estructuralmente determinado y cualquier cambio que experimente es una posibilidad de su propia estructura y no queda definido por el agente perturbador. Por esta razón, la organización sólo será irritada por los factores que su estructura acepte. Una misma situación ambiental, por ejemplo, gatillará cambios significativos en una organización en tanto otra puede permanecer impávida. El peligro, por consiguiente, radica en la dificultad de ver lo relevante, de captar las oportunidades y las amenazas. De contar, en definitiva, con los sensores adecuados en un mundo siempre cambiante.

A modo de ejemplos, la tortuga se encuentra estupendamente equipada para mantenerse como especie en un mundo donde no existe el hombre. Enfrentada a éste, no puede reaccionar adecuadamente y podría desaparecer; si el mismo hombre no decide evitar su extinción. La mayor complejidad generada por el hombre no puede ser reducida de la forma habitual para la tortuga. El entorno de ésta se ha alterado de manera incomprensible para ella, lo que hace que su capacidad de reacción –antes exitosa– se vuelva absolutamente insuficiente. Las personas que vivían en los alrededores de Chernobyl no se enteraron del desastre y estuvieron sometidas a la radiación, sin hacer nada en su defensa. En este caso, se trata de la falta de sensores para captar la radiación, lo que les impidió obrar en consecuencia.

Los ejemplos aludidos encuentran múltiples equivalentes en el mundo de las organizaciones. Son muchas las empresas que han quebrado al no ser capaces de cambiar sus modos de respuesta a la competencia, al verse enfrentadas a empresas transnacionales. Hubo empresas que no quisieron adaptarse a una competencia en que se comenzaba a hacer uso del marketing y la publicidad, porque su estrategia de éxito en el pasado había sido exclusivamente la excelencia de su producto y no querían asumir costos en algo que consideraban innecesario. Otras habían crecido en un mercado monopólico y no pudieron entender que la apertura de los mercados las obligaba a reducir costos. La aparición de los supermerca-

dos significó la ruina para los pequeños almacenes de barrio. Podríamos continuar enumerando ejemplos, pero lo que interesa es dejar en claro que el entorno de las organizaciones es cambiante y variado. La complejidad de este entorno constituye un peligro, pero también una oportunidad. Los mismos ejemplos aludidos podrían ahora repetirse, para mostrar que, enfrentadas a la misma situación, en tanto algunas empresas y organizaciones desaparecían, otras pudieron crecer y encontrar oportunidades.

Todo lo anterior reafirma la necesidad de toda organización de contar con capacidad de innovación. En palabras de Peter Drucker (1996: 64): “La organización moderna es desestabilizadora; tiene que estar organizada para la innovación y la innovación; como decía el gran economista austro-estadounidense Joseph Schumpeter, es ‘destrucción creativa’. Y tiene que estar organizada para el abandono sistemático de todo lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar y cómodo, tanto si se trata de un producto, un servicio o un procedimiento, de un conjunto de conocimientos, de las relaciones humanas y sociales o de la organización misma. En pocas palabras, tiene que estar organizada para un cambio constante”.

Se requiere dotar a la organización de la capacidad de innovar. Esta capacidad puede ser cultivada tanto permitiendo que los innovadores hagan su labor, es decir, dándoles el apoyo necesario para que puedan vencer los obstáculos, como posibilitando que en la organización se planteen opiniones alternativas y no consensuales. El desarrollo de esta capacidad, de mantener un cierto nivel aceptado de disenso, no es fácil. La presión por la uniformidad, por el consenso, es fuerte. Parece ser más fácil trabajar con personas que están permanentemente de acuerdo, que no ponen dificultades a la dirección. Esto hace que uno de los mayores riesgos de la alta dirección sea rodearse de “*yes men*”. Como dice Arnoldo Hax: Una organización en que todos piensan lo mismo es porque nadie piensa. El tan estudiado “pensamiento grupal”, que –por presiones sociales de consenso– conduce a resultados equivocados, debido a que ninguno de los integrantes se atreve a desafiar al grupo, se repite hasta el cansancio en las organizaciones. Hay famosos ejemplos de decisiones grupales en que el peso del grupo impidió la expresión de opiniones disidentes, que luego se demostraron acertadas, y –que si hubieran sido consideradas– pudieran haber evitado una catástrofe. En esquemas organizacionales, la presión al consenso, al conformismo, es mayor; porque cuenta con el refuerzo de la estructura de poder.

También existe la posibilidad de que el grupo acepte la divergencia. Que escuche las voces discrepantes. La película “Doce hombres en pugna”, que entretanto se ha convertido en un clásico del cine, muestra cómo un jurado solitario va cambiando la opinión del resto de los integrantes del grupo. Este es un ejemplo de lo que se puede lograr con un cierto nivel de desviación, de no conformismo, en un grupo o en una organización. Se trata, no obstante, de un tema difícil. Los eternos disconformes, los críticos profesionales, pronto dejan de ser escuchados, con lo

que se pierde su posible efecto neutralizador de consensos apresurados y de comportamientos conformistas.

El tema de la innovación conduce, entonces, a la posibilidad de dar crédito, de considerar en el decidir organizacional a las comunicaciones que no siguen el patrón común marcado por el conformismo.

Y, sin embargo, el tema presenta un grado no despreciable de dificultad. La innovación no tiene asegurado el éxito. Puede ocurrir —y es altamente probable que así sea— que se generen ideas innovadoras audaces, pero poco factibles. Incluso se pueden proponer alternativas francamente equivocadas. La probabilidad de cometer errores aumenta al incursionar en terrenos nuevos, no explorados. Es necesario permitir que los innovadores incurran en errores, como un modo de superar la repetición de los viejos y seguros caminos ya conocidos. Hay aquí un punto de especial interés cuando se habla de la oposición al cambio y la innovación. La organización ha de dar un espacio válido a la desviación y, por ende, al error. "Nadie se equivoca en el presente", dice Maturana, por lo que podemos entender que es difícil anticipar las consecuencias de una decisión errónea. Sólo se descubrirá que fue una mala opción cuando se haya puesto en práctica y se evalúen sus resultados.

La dificultad de los intentos de innovación se ve acrecentada, por consiguiente, con los ensayos equivocados, con las propuestas insuficientes, con soluciones poco prácticas. La posibilidad de error, en lugar de ser vista como una condición inherente de la exploración innovadora, es señalada como demostración evidente de su fracaso y de lo innecesario y arriesgado que es darle cabida en una organización sana. Las fuerzas conservadoras del sistema se oponen al cambio y los errores que puedan encontrarse en las proposiciones innovadoras constituyen un argumento a su favor.

El cambio puede ser planificado, con lo que se busca mantener una cierta capacidad de manejo, de control, de los procesos de transformación. Se puede utilizar la energía del cambio para conducir la organización hacia un destino deseado. Esta es la idea de la planificación del cambio. Esta planificación no implica la predeterminación rígida de un camino y una meta final, sino la capacidad de orientación de un proceso que debe ser realizada flexiblemente momento a momento.

### 9.3. El cambio planificado

Adicionalmente al estímulo a la innovación y a la mantención de un cierto nivel no patológico de disenso, la necesidad de responder en forma planificada a los impulsos de cambio lleva a plantearse el problema del Desarrollo Organizacional y de las estrategias de implementación de cambios.

El cambio planificado ha de vencer ciertas resistencias producidas en los diferentes grupos de interés existentes en la organización y que pudieran sentirse

amenazados. Es necesario, por consiguiente, contar con adecuados sistemas de diagnóstico que permitan detectar las resistencias al cambio, su origen y su dimensión, como forma de implementar medidas destinadas a la superación de estas resistencias. El problema se presenta también en la implementación, con situaciones no consideradas anteriormente y que hacen necesario el estudio de formas de readecuación del plan inicial. La evaluación constante y la revisión de los objetivos iniciales permiten un mayor ajuste entre la realidad y lo intentado. Se trata, en breve, de dotar a la organización de mecanismos de procesamiento del *feedback* adecuados, de tal manera que permitan que el sistema organizacional conozca su estado presente y pueda compararlo con su estado deseado. El resultado de esta comparación podrá conducir a correcciones en el rumbo o a su reafirmación. Según se trate de *feedback* positivo o negativo, la organización desarrollará nuevos modos de acción o mantendrá sus antiguos modelos.

También la innovación se encuentra relacionada, por consiguiente, con estos mecanismos de procesamiento del *feedback*. Si llamamos *morfostasis* a los procesos de mantención de la forma, de conservación de la organización en su forma e identidad, podemos ver que los circuitos en que predomina el *feedback* negativo conducen a la *morfostasis*, en tanto los procesos en los que hay una preponderancia del *feedback* positivo redundarán en modificaciones de la configuración organizacional, que son llamados de *morfogénesis*.

Hay grupos más proclives al cambio y otros que lo tienden a rechazar; también al interior de la organización hay diferencias entre quienes son favorables y dispuestos al cambio y quienes prefieren marginarse de él. Un adecuado diagnóstico de estos grupos permitirá orientar el proceso de cambio apoyándose en unos y mostrando posibilidades abiertas, limando asperezas e informando, a los otros, para conseguir su involucramiento. En todo caso, la organización se encuentra permanentemente en el balance entre las fuerzas que buscan el cambio y las que desean la mantención del estado de cosas. El equilibrio es precario y dinámico, de tal modo que el devenir organizacional debe nutrirse de ambas fuerzas, utilizando sus energías. La *morfostasis* y la *morfogénesis* se suponen mutuamente y el adecuado control de ambas conducirá a un cambio planificado de la organización que utilice sabiamente sus potencialidades. No se puede cambiar todo de una vez, pero tampoco se puede evitar que las cosas cambien.

En la preocupación por provocar y consolidar cambios en los sistemas organizacionales, se han desarrollado distintos modelos. Acaso el más conocido sea el de Kurt Lewin, quien estima que en la organización se produce un campo de fuerzas que logra la estabilidad y el equilibrio. Para que el cambio pueda ocurrir, es necesario que se *descongele* este estado de cosas. El antiguo equilibrio puede ser entonces alterado, al ocurrir el *cambio*. Las fuerzas favorables al cambio podrán vencer a las fuerzas que se oponen a él. La organización buscará y encontrará un nuevo equilibrio, que volverá a estabilizarse en un momento de *recongelamiento*.

Un modelo moderno de cambio es el elaborado por Rosabeth Kanter, Barry Stein y Todd Jick (1992: 3-18), y que sus autores llaman "el modelo de cambio de los tres grandes". Este modelo considera:

- a) *tres tipos de movimiento*: el movimiento de la organización como un todo, en referencia al movimiento del entorno; el movimiento de las partes de la organización en relación de unas con otras, durante el crecimiento y envejecimiento de la organización en su ciclo de vida; el movimiento que resulta de la lucha por el poder y el control entre individuos y grupos de la organización.
- b) *tres formas de cambio*: cambios de identidad en la relación entre la organización y su entorno; cambios de coordinación que se refieren al ordenamiento interno de las partes que conforman la organización; cambios en el control, referidos a la dimensión política, las coaliciones dominantes, los intereses que se imponen, etc.
- c) *tres roles de acción en el proceso de cambio*: estrategia de cambio, preocupado de la vinculación entre la organización y su entorno y de orientar el movimiento de la organización en ese entorno (generalmente altos ejecutivos); gestor y ejecutor del cambio, que es un rol dedicado a la implementación del cambio y la coordinación interna de las partes (normalmente mandos medios); receptor del cambio, personas que son afectadas por los cambios, pero que no tienen muchas posibilidades de influir sobre ellos (habitualmente personas de los últimos escalones de la jerarquía).

El modelo de Kanter y colaboradores se ocupa de mostrar la complejidad de los cambios y las dificultades que pueden surgir en su implementación.

La reingeniería ha sido otro modelo de cambio profusamente implementado en organizaciones. Como se explicaba anteriormente en el capítulo dos, en este modelo interesa rediseñar los procesos organizacionales, haciendo uso intensivo de las oportunidades ofrecidas por la tecnología. Este modelo puede encontrar resistencias al cambio provenientes de las personas que sienten amenazada su estabilidad o ven riesgos para sus intereses.

Si la reingeniería se ocupa del diseño, el aprendizaje organizacional se interesa por las relaciones que se establecen en la organización y que pueden ser vistas como circuitos de reforzamiento entre variables. Los circuitos simples, como la conocida jerarquía cibernética establecida entre el termostato y la caldera, pueden intercambiar información y energía mutuamente, para generar un circuito que puede aprender a mantener una cierta condición—como la temperatura—constante. Estos circuitos, no obstante, tienden a mantenerse y a reforzarse. Es difícil que pueda generarse en ellos una tensión que lleve al cambio. Incluso pueden ser extremadamente insensibles a informaciones que pudieran indicar la necesidad de cambios en el comportamiento del sistema. Hatch (1997: 372) indica que en las organizaciones el proceso de presupuesto es un buen ejemplo de ajuste del comportamiento organizacional, según el esquema del circuito simple de aprendizaje.

Si el comportamiento no se adecua al presupuesto, se dan claras señales que conducen al ahorro. En el caso del termostato, la temperatura deseada no es decidida por el sistema termostato-caldera, que se limita a mantenerla. El presupuesto también puede ser impuesto y en ningún caso es decidido por los encargados de mantenerlo como control de gestión. De alguna manera, el sistema se ha vuelto insensible y no puede ser manejado desde el mismo sistema. Requiere de la intervención externa para su cambio.

Nos parece, sin embargo, que puede ocurrir (y que es frecuente en organizaciones burocráticas dependientes de un presupuesto centralizado) que las unidades subordinadas a este estilo de control generen presupuestos sobreestimados para contar con recursos, y que poco antes de que se cierre el período presupuestario se gasten innecesariamente los excedentes, para evitar que haya rebajas en el presupuesto asignado a la unidad en el período siguiente. Este también sería un circuito de aprendizaje referido al control presupuestario, pero que podría influir sobre la formulación de la propia herramienta de control. En otras palabras, parece ser que Hatch no es consecuente con su propio ejemplo y, lo que es aún más grave, olvida la dinámica de los sistemas sociales que no se dejan controlar pasivamente, sino que generan sus propias consecuencias para los intentos externos por el control.

El proceso de aprendizaje de circuito doble, propuesto por Argyris (1994), intenta superar la pretendida incapacidad del sistema de circuito simple para fijar sus propios parámetros. Así, los sistemas de circuito doble pueden—además de mantener y controlar su comportamiento—determinar cuál es el comportamiento apropiado. De este modo, estos sistemas constituyen un tipo de sistemas autoorganizadores. Esta perspectiva se aproxima bastante a la que hemos propuesto en este libro, pero todavía no da el paso a la autopoiesis y, debido a esto, no alcanza la suficiente capacidad explicativa.

En los modelos mencionados y en muchos otros, se producen fracasos o—incluso—éxitos, que no son adecuadamente comprendidos por los agentes impulsores del cambio. Trataremos de entregar elementos para la comprensión de este sorprendente hecho.

Como hemos señalado en el capítulo de toma de decisiones, un sistema autopoietico no puede ser cambiado sin considerar la determinación estructural de éste. Todo cambio en la organización es un cambio de estado determinado estructuralmente. Esto quiere decir que es necesario perturbar al sistema para gatillar en él los cambios de estado deseados. Estos son cambios en el *sentido* de la organización, es decir, en aquello que define los límites de ésta y—con ellos—a la organización misma. Todo cambio efectivo, por lo tanto, *es un cambio en las reglas* y, al mismo tiempo, *un cambio actitudinal*: la organización se produce en la coordinación de la doble contingencia—reglas y comportamiento—de tal modo que el cambio implica una readecuación de esta doble contingencia organizacional. Si eso no

ocurre, el sistema buscará su propia adecuación, con consecuencias que no podrán ser anticipadas.

El diagnóstico de la organización debe permitir conocer esta situación, el sentido que caracteriza los límites de la organización y la estructura de ésta. El cambio organizacional —si se quiere que sea duradero— ha de basarse en el conocimiento de la estructura organizacional y de los mecanismos reductores de complejidad que operan en ella. Gran parte de los fracasos experimentados por quienes intentan introducir cambios permanentes en sus organizaciones, se deriva del desconocimiento de las oportunidades abiertas desde la estructura. Nada se puede obtener con el deseo de hacer que las cosas cambien, ni tampoco con la orden de cambiar, si no se hace uso adecuado de las oportunidades que presenta la propia organización.

La innovación es una flor exótica que debe ser cultivada respetando sus propias condiciones. No se puede decretar que los miembros de una organización deban ser innovadores. Una orden de ese tipo sería equivalente a decirle a un niño: "Sé espontáneo", con todas las contradicciones que esto entraña y que han sido señaladas por Bateson.

La innovación depende de la situación y de las condiciones históricas; sin embargo, la disposición a la innovación —señala Luhmann— puede estar expuesta a oscilaciones más fuertes que las que pueden ser esperadas a partir de las situaciones objetivas.

Todo cambio planificado debe tomar en consideración la doble contingencia organizacional y buscar forma de reducir las resistencias. En la medida que sea un cambio intentado dentro del sentido organizacional, sin embargo, es poco probable que llegue a ser un cambio radical, de envergadura: los sistemas sociales son sistemas autoobservadores que sólo pueden ver lo que pueden ver, que no pueden ver lo que no ven y que *no pueden ver que no pueden ver*. Esto quiere decir que un cambio generado dentro del sistema sólo va a considerar como alternativas posibles aquellas que sean visibles desde dentro del sistema. Un observador externo, sin embargo, podrá ver otras alternativas, invisibles para el sistema. El problema, entonces, pasa a ser cómo ayudar al sistema a tener los cambios estructurales necesarios para llegar a cambiar de perspectiva y, así, ver las posibilidades antes negadas. Esa es la tarea del innovador y también del Desarrollo Organizacional.

#### 9.4. El Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional ha tenido una fuerte evolución en las últimas décadas. Luego de un auspicioso comienzo a fines de los sesenta, en que se combinaba teoría de sistemas y teoría de Relaciones Humanas, se produjo el desencanto

de expertos y clientes con los logros efectivamente alcanzados. Aparentemente, el problema estaba en que —basándose en la teoría de Relaciones Humanas— el Desarrollo Organizacional confiaba en el saneamiento interaccional de problemas de todo tipo, incluso de tipo estructural.

En una organización que me tocó asesorar hace ya alrededor de veinte años, el Gerente General deseaba dar participación resolutive a los trabajadores. Él estaba ideológicamente convencido de las ventajas de tal decisión. Quería que los trabajadores pudieran aportar con su conocimiento e ideas a la resolución de los grandes problemas de la empresa. Deseaba, además, que los trabajadores se comprometieran con las decisiones adoptadas. Sin embargo, cuando llegó el momento de la discusión del balance anual —documento que es oficial y público— no quiso darlo a conocer, ni entregar a los trabajadores herramientas para su comprensión, porque "después no voy a poder negociar con ellos el pliego de peticiones".

Este ejemplo es instructivo de la situación de los primeros momentos del Desarrollo Organizacional. Se deseaban grandes cambios y no se estaba dispuesto a ceder ni un solo ápice.

En la actualidad el Desarrollo Organizacional ha incorporado con mucho mayor fuerza la teoría de sistemas y —con ella— la convicción de que todo cambio en el sistema es un cambio estructural y actitudinal. Además, la actitud de agentes de cambio y clientes es mucho más pragmática. Se sabe que el cambio ocurrirá como una modificación en el sentido sistémico y deberá producirse en el juego de la doble contingencia organizacional. No se puede cambiar todo a la vez, los cambios son graduales y se van posibilitando nuevas modificaciones en la medida que se van aminorando los temores y se van abriendo alternativas. Tanto el agente de cambio como el sistema cliente deben tener una actitud abierta, flexible y alerta, porque nadie puede predecir en forma precisa cuál será el resultado final de un proceso de Desarrollo Organizacional. Hoy en día el Desarrollo Organizacional es cada vez más un proceso de generación de alternativas de planteamiento y resolución de problemas que se abre a la organización, entendida sistémicamente.

El Desarrollo Organizacional trata de mejorar la racionalidad organizacional, su productividad, en conjunto con su clima. Se encuentran así, con un denominador común, dos problemas igualmente importantes: la racionalización y la democratización.

Lo interesante es que —según Luhmann—, si se entiende la organización como un sistema de decisión, ambos procesos implican un aumento de decisiones:

- a) La racionalización quiere decir descomponer las decisiones como forma de obtener alternativas más fácilmente visibles.
- b) La democratización quiere decir descomponer las decisiones para que más personas puedan participar de ellas.

Por consiguiente, ambos procesos llevan a un aumento en el número de decisiones y, con éste, a una mayor complejidad del sistema organizacional. Es preci-

samente en esta mayor complejidad que está la oportunidad para el cambio organizacional intentado, para el Desarrollo Organizacional. Mayor complejidad implica necesidad de reducción de ésta. Habitualmente, los sistemas sociales diseñan de modo espontáneo sus mecanismos propios de reducción de la complejidad, cuando ésta aumenta como producto de alguna modificación intentada. Esta generación no planificada de mecanismos de reducción de complejidad conduce -en gran parte de los casos- a consecuencias no anticipadas y muchas veces no deseadas de las transformaciones: la implementación de la autogestión puede llevar, por ejemplo, a la oligarquización de la experiencia (Rodríguez, 1982). Es por esto que en la propuesta de Desarrollo Organizacional se ha de aumentar la complejidad, considerando la posibilidad de aparición de mecanismos no deseados de reducción de ésta y adelantándose a ellos.

En efecto, el Desarrollo Organizacional debe implicar un nuevo modo de reducción de la complejidad, que signifique dar la posibilidad de utilización de los recursos de resolución de problemas disponibles. En otras palabras, el Desarrollo Organizacional, así entendido, es una invitación a recrear la empresa, pero no desde una concepción ambiciosamente predefinida, sino desde la práctica cotidiana en el proceso de generar y reducir complejidad.

El Desarrollo Organizacional considera a la organización como un sistema dinámico en cambio permanente. Entorno y Organización se suponen mutuamente y están en acoplamiento estructural. Las decisiones -los elementos que constituyen el sistema organizacional- son esencialmente pasajeras y van conectándose con otras decisiones, que pueden continuarlas o negarlas, pero que siempre son distintas a sus premisas. Es así como el sistema organizacional es eminentemente histórico y cambia constantemente.

El Desarrollo Organizacional, por lo tanto, es un cambio del cambio y, en ese sentido, es equivalente al *cambio dos* de Watzlawick (1976). El ejemplo más frecuentemente citado de cambio dos es: un automóvil detenido que se pone en marcha experimenta un cambio uno; si es acelerado, tiene lugar un cambio del cambio: *un cambio dos*.

El proceso de Desarrollo Organizacional considera un ciclo constituido por el diagnóstico de la organización, la intervención y la evaluación, que, a su vez, es un nuevo diagnóstico y puede dar origen a modificaciones en la intervención. En ese sentido, el proceso de Desarrollo Organizacional se transforma en parte activa del devenir organizacional. Es parte del proceso de autorreflexión de la organización, aquel donde la organización construye y reconstruye su identidad a partir de la reflexión sobre su relación con el entorno y su diferencia con éste.

a) Diagnóstico organizacional: se trata de conocer a fondo la organización, sus principales problemas y sus fortalezas y debilidades para hacer frente a algún objetivo de cambio deseado. Esta etapa habitualmente comienza a pedido de alguna persona que ocupa puestos ejecutivos altos en la empresa y que quiere

enfrentar problemas de crecimiento, identidad, satisfacción y desarrollo humanos, productividad, etc. En el diagnóstico se hace uso de diferentes métodos de recolección de información. Es conveniente, en todo caso, utilizar más de un método. Por ejemplo, se puede comenzar con entrevistas semiestructuradas a informantes calificados de diferentes posiciones dentro de la organización, continuar con entrevistas grupales y, a partir de la información recogida, confeccionar un cuestionario para ser pasado a una amplia muestra de la empresa o -incluso- al colectivo total.

Es importante tener presente que el diagnóstico organizacional es parte del proceso de intervención, de tal manera que, si no existe una real voluntad de cambio en la alta gerencia, es preferible no iniciar esta fase, porque una vez desatadas las expectativas será imposible volver a fojas cero.

El Diagnóstico Organizacional es siempre un autodiagnóstico. El agente de cambio es el facilitador para que este autodiagnóstico tenga lugar. Además de esto, el agente de cambio puede ofrecerle a la organización la devolución de su autodiagnóstico enriquecido con la visión de un observador externo, que puede ver los puntos ciegos de la organización: lo que ésta no puede ver. Con esto, el diagnóstico será un codiagnóstico.

b) Intervención organizacional: se trata de planificar y poner en práctica los cambios propuestos. En esta etapa, es conveniente contar con la participación -junto al agente de cambio externo- de agentes de cambio internos (éstos también pueden haber estado en la etapa de diagnóstico). La intervención es aconsejable realizarla con alguna técnica que considere el *feedback* a los miembros de la organización de los resultados del diagnóstico. Es recomendable, además, que vaya acompañado este *feedback* de algunos cambios estructurales que hayan sido demandados fuertemente durante el diagnóstico y cuya implementación sea resorte de la alta gerencia. Esto ayuda a la credibilidad del proceso y genera mayor disposición al cambio por parte del colectivo.

En esta fase de intervención es necesario lograr el compromiso de los miembros de la organización y crear condiciones favorables para transformar el proceso de Desarrollo Organizacional en parte del proceso permanente de autorreflexión de la organización. Para esto, resulta aconsejable generar bases para la formación de equipos.

Schein (1988b) ha denominado *consultoría de procesos* a una muy eficiente técnica de apoyo a la organización en el análisis y resolución de sus problemas. El consultor puede ayudar a la organización a encontrar sus propias soluciones e ir enfrentando creativamente los problemas en la medida que se van presentando.

c) Evaluación: En ella el consultor recoge datos que le permiten conocer el estado actual de la organización y compararlo con los objetivos deseados, para determinar si es conveniente hacer modificaciones (incluso modificaciones en los

objetivos perseguidos) y reconocer qué nuevos cambios resultan convenientes. Esta etapa puede ser realizada mediante seminarios de diagnóstico que permitan abarcar una muestra representativa de la organización.

Con esta fase de evaluación se consigue cerrar el ciclo de desarrollo organizacional. A partir de ella, éste se reinicia y, así, se transforma en un proceso continuo que puede llegar a ser parte de los procesos de autorreflexión de la organización, es decir, quedar incorporado a la autopoiesis sistémica. Si esto se logra, tendremos una organización capaz de incorporar la innovación como elemento dinamizador.

Cualquiera que sea el grado de aceptación para la incorporación del proceso de desarrollo organizacional como parte del curso autorreferente de la organización, sin embargo, la transformación intentada será un éxito si el cambio se produce como un fenómeno emergente, es decir, que surge de la misma organización. Cualquier modificación en un sistema autopoietico determinado estructuralmente tiene que estar posibilitada por la estructura del propio sistema al que se pretende reformar. El proceso de intervención está destinado a gatillar los cambios estructurales que permitan a la organización reiniciar el proceso, reconociendo sus propias debilidades y fortalezas.

#### EL EXTRAÑO CASO DEL REGALO DE BODAS DESMESURADO

En el presente caso, se mezclan situaciones de índole familiar y organizacional, lo que es frecuente en empresas familiares:

En un cierto rubro, el mercado estaba dividido entre una gran industria, que ocupaba aproximadamente el 60%, otra que la seguía, con una porción de mercado de un 20%, estando el restante 20% repartido entre un sinnúmero de pequeñas empresas, cuya participación alcanzaba montos de 2% ó 3%.

El propietario de una de estas empresas pequeñas tenía una hija que contrajo matrimonio con un joven ejecutivo de una empresa de publicidad. Este convenció a su flamante suegro de la conveniencia de hacer una campaña publicitaria para mejorar el posicionamiento de sus productos. Dado sus contactos -y sus intereses personales- pudo realizar una corta, pero muy notoria y eficiente campaña publicitaria. Los costos de esta campaña fueron muy bajos, lo que consistió en un regalo que el joven ejecutivo hizo a su suegro.

El resultado, sin embargo, fue tan inesperado como catastrófico. Dado que el país estaba empezando a abrir sus mercados y que numerosas empresas extranjeras estaban comenzando a incursionar en mercados que hasta el momento se habían mantenido protegidos, el gigante del rubro -la empresa que dominaba el 60% del mercado- decidió enfrentar con todas sus armas la amenaza que, según creía, se

estaba perfilando: era poco probable que una empresa chica llevara a cabo tal despliegue publicitario; lo más probable es que se tratara de una empresa internacional o de capitales extranjeros que habían comprado la pequeña empresa.

El despliegue defensivo de la gran empresa fue tal, que terminó por aumentar su participación al 75% del mercado, aproximadamente, lo que significó la desaparición de la empresa que había iniciado el proceso y de algunas otras igualmente pequeñas.

#### 9.5 Preguntas

- a) ¿Por qué se dice que el cambio es algo indeseado?
- b) ¿Cuáles son las causas de la resistencia al cambio?
- c) ¿Qué se entiende por innovación?
- d) ¿Cómo puede implementarse la innovación en un sistema de decisiones?
- e) Discuta la paradoja del cambio: rechazado e indeseado, pero constante. Dé ejemplos.
- f) ¿Cómo se entienden los miembros al decir que son el entorno interno a la organización?
- g) ¿Se puede implementar un cambio en un sistema determinado estructuralmente?
- h) ¿Cuáles son los objetivos del Desarrollo Organizacional?
- i) Discuta la relación entre complejidad y posibilidad de impulsar cambios.
- j) ¿Por qué se dice que la racionalización aumenta la complejidad?
- k) ¿En qué consiste el cambio dos de Watzlawick? ¿Puede usted dar ejemplos?
- l) ¿Qué es un proceso de Desarrollo Organizacional?
- m) ¿Cuál es la función que cumple el diagnóstico organizacional?
- n) ¿Qué es la consultoría de procesos?
- ñ) ¿Qué se puede desprender del caso del regalo de boda, en términos de estructura y estrategia?

CAPÍTULO X

Tecnología



Es un hecho de sobra conocido que los comienzos de la industrialización y de la difusión de sistemas organizacionales, cuya división del trabajo y especialización de funciones eran muy diferentes a las que caracterizaban al trabajo artesanal anterior, estuvieron impulsados por una transformación tecnológica de proporciones: la revolución industrial.

Este fenómeno no pudo dejar indiferentes a científicos, intelectuales y ensayistas de la época, que reaccionaron de manera diversa ante los profundos cambios económicos y sociales que estaban sucediendo aceleradamente ante sus ojos.

Algunos estudios científicos intentan comprender el fenómeno y sus consecuencias desde una perspectiva global, que considere la evolución del trabajo humano a lo largo de la historia. Los trabajos de Ricardo, Adam Smith y Marx, para citar sólo algunos de los más significativos, centran su atención en las transformaciones económicas provocadas por la revolución industrial, señalando las posibilidades abiertas a la multiplicación del trabajo, mediante la racionalización de las más simples y sencillas actividades, pero también las consecuencias que se derivan de la concentración del trabajo, de la necesidad de contar con maquinarias de alto costo —que ya no podrá poseer cada trabajador— y la consiguiente expropiación del trabajador de sus medios de producción. Marx indica que la tecnología conducirá a un mayor distanciamiento del hombre del control de su trabajo: no podrá determinar qué hacer, ni qué destino darle al producto de su actividad. Al vender su trabajo, aliena así lo más propiamente humano que tiene.

Hay también ensayistas que demuestran su franca admiración por los progresos alcanzados y un optimismo desenfrenado por las posibilidades de desarrollo que la máquina va a traer a la vida del hombre y de la sociedad: las enormes capacidades multiplicadoras del trabajo ofrecidas por el maquinismo conducirán en forma prácticamente necesaria a la extinción de la miseria. Los productos se multiplicarán, los costos serán abaratados y toda la población podrá tener acceso al consumo.

El romanticismo, por su parte, reacciona con franco horror frente a la deshumanización que puede producirse como resultado del dominio del hombre sobre la naturaleza el que, con la ayuda de la ciencia y la tecnología, puede llegar a límites inimaginables, como los alcanzados por el conocido doctor Frankenstein. El hombre impulsor del capitalismo incipiente –el empresario– resulta ser la antítesis del romántico y sus logros más preciados constituyen precisamente lo más repudiado por éste. Entre estos logros destacan, por supuesto, la tecnología, el maquinismo, la industrialización y son vistos –desde la perspectiva romántica– como otras tantas amenazas para la tradición, los valores, la vida idílica y pastoril.

### 10.1 El impacto de la tecnología

A pesar del indudable impacto social de la tecnología y de las reacciones airadas de masas de trabajadores, que intentaron destruir las máquinas a las que veían como causantes del desempleo, la tecnología continúa su avance impasiblemente.

Después de las primeras máquinas industriales, la electricidad y, con ella, se posibilitan las cadenas de montaje, los telares automáticos, etc. De alguna manera, las maquinarias que surgían como nuevas –y mejores– formas de llevar a cabo las tareas industriales, condicionaban –ampliando y circunscribiendo– las posibilidades de diseño organizacional.

Es así como se justifica la famosa frase de Weber –que hemos citado al comienzo de este libro– en que asemeja la burocracia a una gran maquinaria y a los burócratas a los engranajes –mayores o menores– que deben moverse coordinada y mecánicamente, según la tecnología imperante en la época, para que la burocracia funcione eficazmente.

El trabajo de la Escuela Clásica de Administración pudo llevarse con relativa facilidad a las distintas industrias, debido a que la tecnología imperante permitía subdividir las tareas y distribuir las entre diferentes trabajadores que –aunque no requerían de una gran capacitación previa– podían rápidamente especializarse en la realización de actividades sumamente simples.

Pero la tecnología –a su vez– condujo a nuevos descubrimientos y estudios necesarios para utilizar de la mejor forma las posibilidades abiertas por los avances tecnológicos. Así, los citados estudios de tiempos y movimientos, que concluyen con el “cronometraje sin cronómetro”, están estrechamente referidos a la investigación de cómo adecuar el comportamiento humano a las exigencias que venían impuestas por las máquinas.

De este modo, se llegaron a crear grandes organizaciones, en las que cada operario tenía una función estrechamente delimitada, en que la responsabilidad era mínima, en que cada persona podía ser reemplazada sin mayores costos de entrenamiento, en que lo característico del trabajo era la rutina y en que lo que se solicitaba del obrero era su capacidad física para realizar con cierta frecuencia una

operación determinada y en que no se requería –e incluso se castigaba– cualquier clase de innovación no prevista en el diseño global de la empresa que, como hemos visto, estaba condicionado fuertemente por las posibilidades abiertas y cerradas por la tecnología imperante en la organización. Con esto, se hacía nítida la separación aludida en el capítulo segundo, entre las capacidades físicas –que eran requeridas– y las mentales –que eran olvidadas, dejadas fuera– de los trabajadores. No se esperaba de ellos que pensarán, ni mucho menos que dejarán que sus emociones afectaran su rendimiento laboral que era medido –como se ha visto– básicamente en términos físicos. La creatividad, por consiguiente, no encontraba lugar en este esquema y era considerada más bien como peligrosa.

Tampoco la labor de los supervisores era demasiado creativa. Se limitaba –en la mayoría de los casos– a controlar que el flujo de trabajo no se viera interrumpido, por lo que debían velar tanto por la ejecución de las tareas como por el mantenimiento de las maquinarias y su buen uso por sus operarios.

El experto en ingeniería industrial, por su parte, se ocupaba fundamentalmente de diseñar racionalmente el flujo de trabajo, vale decir, de distribuir coherentemente las máquinas, de modo de minimizar los movimientos innecesarios y tratar que las máquinas que nutrían con su producto a otras fueran ubicadas en la planta de forma tal, que no fuera necesario hacer traslados irracionales de materiales. La lógica de la producción era, en consecuencia, la que imponían las máquinas y se iba transformando conforme variaba la tecnología. Esto, indudablemente, presentaba nuevos problemas a los ingenieros industriales que ante cada innovación tecnológica debían –muchas veces– rediseñar la planta entera, a objeto de mantener la adecuación requerida entre estas máquinas nuevas y las antiguas, que las alimentaban o eran abastecidas por ellas. La labor del ingeniero industrial era –salvo en organizaciones de gran tamaño– ocasional y, muchas veces, era requerida su colaboración como asesor externo que podía retirarse una vez que su trabajo estaba hecho.

Puede notarse el escaso espacio que se dejaba a la iniciativa, a la creatividad, a la posibilidad de proponer soluciones nuevas. Todo parecía venir predefinido desde afuera. La tecnología era inventada y también implementada en las máquinas, las que –una vez adquiridas por una empresa determinada– imponían condiciones que debían ser satisfechas tanto por los ingenieros industriales como por los supervisores y, por supuesto, por el último eslabón de la cadena: los operarios.

Con los descubrimientos de la Escuela de Relaciones Humanas, hubo algunos cambios menores en el esquema que hemos reseñado. Se tomó mayor conciencia de la complejidad del operario –entendido como un hombre al que había que motivar y que podía, y deseaba, formar grupos– razón por la cual surgieron intentos por tratar de que las modificaciones tecnológicas permitieran una mayor flexibilidad en la operatoria de las máquinas, haciendo más interesante el trabajo a ser realizado.

El rápido cambio tecnológico, por otra parte, que se acelera cada vez más, plantea nuevos desafíos y la labor del ingeniero industrial se hace más necesaria, por lo que se requiere una mayor permanencia de este profesional en la organización. Se crean equipos de trabajo y los supervisores deben ocuparse no sólo de la coordinación, sino además de la motivación de sus supervigilados. Hay, en suma, una mayor posibilidad de creatividad interna a la organización, la que, no obstante, permanece restringida a los niveles más altos, pensantes, de la empresa y no es aún aceptada en los niveles operacionales, que deben limitarse a ejecutar lo indicado.

## 10.2 El estudio de la tecnología

Es recién a fines de la década de los cincuenta y comienzos de los sesenta que el impacto de la tecnología sobre los hombres y los sistemas sociales que éstos forman en la organización pudo ser tomado en cuenta y, así, se trató de encontrar modos de adecuación recíprocos que entendieran que no sólo el hombre debía adaptarse a la tecnología, sino que esta también podía –y debía– considerar las necesidades humanas y adaptarse a ellas, si se deseaba tener una organización que pudiera funcionar más eficientemente.

De aquí surge el importante enfoque conocido como sociotécnico, que tiene su origen en el Instituto Tavistock de Inglaterra. El planteamiento central de esta perspectiva consiste en comprender que una organización es tanto una tecnología que busca mejores soluciones a los problemas técnicos de la producción como un sistema social configurado por las personas que con su trabajo llevarán a cabo efectivamente la producción. Ambos aspectos (tecnología y sistema social) interactúan y se influyen, por lo mismo, recíprocamente.

Ya no se puede confiar ciegamente en que sea la tecnología importada por la organización la que determine unilateralmente el trabajo que se realiza en ésta. Es necesario tomar en consideración a los seres humanos y los sistemas formados por éstos, para lograr que permitan el mejor aprovechamiento de las posibilidades abiertas por la tecnología, sin que vayan en detrimento de las necesidades e intereses de los trabajadores que interactúan con la tecnología en la realización del trabajo.

En la base de esta conceptualización hay una perspectiva sistémica, la que –de acuerdo a la época, los años sesenta– es de sistema abierto. En otras palabras, se considera que la organización tiene distintos insumos –inputs– que han de ser procesados internamente para llegar a productos –outputs– que serán exportados al entorno, el que los utilizará, entregando a la organización a cambio de ellos, los recursos necesarios para reiniciar el ciclo. Los insumos son tanto materias primas, como dinero, maquinarias y equipo tecnológico, como el trabajo de personas dis-

puestas a aportarlo para permitir a la organización llevar a cabo adecuadamente su proceso transformador –throughput– de los insumos en productos aprovechables por el entorno. Gran importancia tiene, en este enfoque, la información que constituye uno de los insumos centrales para orientar la producción. Esta información se refiere naturalmente a una selección de toda la información disponible. De acuerdo a la ley de variedad requerida –“*requisite variety*”– de Ashby, la organización ha de ser capaz de reducir la complejidad del ambiente, escogiendo sólo la información relevante. Entre la información recogida se encuentra en un lugar preponderante la que se refiere al propio producto de la organización y la recepción que éste encuentra en el entorno. Esto es, el circuito de retroalimentación, que puede conducir, si es negativa, a procesos morfoestáticos, de mantención del proyecto inicial, o morfogenéticos, de cambio, de generación de nuevos productos, en el caso que sea positiva (Buckley, 1973: 94-105).

El sistema sociotécnico se constituye en la interacción de tres aspectos que han de actuar en concordancia: la tecnología, que ya no sólo es entendida como su expresión original –las máquinas– sino que se refiere –además– a procesos tecnológicos de producción, a conocimientos y habilidades requeridos, a los arreglos de diseño que faciliten la mejor utilización de las posibilidades que la organización encuentra en su entorno; el sistema social de los trabajadores que deben operar las máquinas rigiéndose por sus requerimientos tecnológicos, pero que –a su vez– imponen ciertas exigencias motivacionales y que necesitan condiciones de trabajo que les permitan desarrollarse como seres humanos: el sistema organizacional administrativo, que ha de ser capaz de conciliar la tecnología y el grupo humano de tal manera de conseguir la máxima armonía entre ellos, pero sin perder de vista la estrecha relación –que ahora llamamos de acoplamiento estructural– entre la organización y su entorno y que –por medio de los circuitos de retroalimentación– propone cambios o estabilizaciones de ciertos procesos sociotécnicos determinados.

Vemos, por lo tanto, la importancia creciente que adquiere la información, tanto la que se refiere a los procesos internos de adecuación entre los sistemas técnico, social y administrativo, como la que dice relación con los sucesos que ocurren en el entorno relevante de la organización: retroalimentación positiva o negativa y, además, la información acerca de los cambios que están teniendo lugar en un mundo que se va haciendo progresiva y aceleradamente más complejo. Las tecnologías varían, los mercados se hacen más amplios, pero más exigentes y competitivos y la globalización constituye un hecho indesmentible, por lo que ya no es posible mantenerse al margen de sus oportunidades y desafíos. Se requiere –para la toma de decisiones– de cada vez mayor y más adecuada información, así como de una mejor capacidad de manejo de esta información que amenaza con inundar los escritorios de los ejecutivos.

### 10.3 Las Tecnologías de Información

Pero, felizmente, junto con la necesidad se ofrece la solución, bajo la forma de una nueva transformación que acaso tenga tanta –o mayor importancia– como la revolución industrial: el surgimiento de una gran cantidad de tecnologías de información.

Aun cuando los primeros computadores datan de la década de los cuarenta, es recién a mediados de los sesenta que IBM ofrece un computador comercial. Sus costos, no obstante, no lo hacen accesible a la totalidad de las empresas ni, mucho menos, a pensar en la posibilidad de integrar la mayoría de sus procesos habituales mediante conexiones computacionales. El computador, por lo tanto, que hasta la década de los setenta se encontraba restringido –por su alto costo– a sólo unas pocas organizaciones, en la década de los ochenta se generalizó, mediante computadores personales que pasaron a ocupar un lugar indisputable en los escritorios de ejecutivos, secretarías y empleados. La innovación en esta área demuestra de manera fehaciente la aseveración de Luhmann: se debe ser capaz de innovar no para que las cosas cambien, sino porque las cosas cambian.

La misma industria computacional se ha visto, según Keen (1991: 12), afectada dramáticamente por la velocidad del cambio. Tan pronto como una innovación en *software* se convierte en *hardware* y puede ser manufacturada en un *chip*, su precio descendiendo significativamente, poniéndola al alcance de un número mayor de usuarios.

La información que –por su importancia y escasez derivada de la dificultad de obtenerla con prontitud– constituía una fuente indiscutible de poder, que era guardada celosamente por ejecutivos y organizaciones, se ha convertido en un bien al que pueden tener fácil acceso todos los miembros de la organización y, por lo mismo, también la competencia.

Lo anterior ha conducido a que las tecnologías innovadoras inventadas en alguna organización y que hasta hace pocos años debían ser cuidadosamente protegidas del espionaje industrial, hoy en día se ofrecen a la venta a la competencia, como un producto más, para evitar que el espionaje industrial u otros mecanismos de copia hagan perder la ventaja competitiva obtenida con ella, sin que se consiga beneficio alguno de la invención. Un ejemplo de esto se encuentra en la industria farmacéutica en que los precios de los medicamentos bajan o se ven enfrentados a competir con la producción de genéricos, como en el caso del Valium y el Diazepam. Los ejemplos podrían multiplicarse, como en el caso de la tecnología desarrollada por la Empresa de Minería de Cobre El Teniente, para mejorar los rendimientos de la fundición de ese mineral. Esta tecnología ha sido vendida a otras empresas –procedentes de otros países– productoras de cobre.

Pero el computador personal sólo constituye un primer e importante eslabón en una cadena de innovaciones en tecnologías de información, que involucran

además a las telecomunicaciones, las estaciones de trabajo y de almacenamiento de datos, las conexiones en redes, la robótica, los *chips* "inteligentes", etc. Cada uno de estos eslabones evoluciona independientemente, pero también en relación estrecha con cada uno de los demás, de tal manera que se van generando integraciones que –según los especialistas– (Keen, Scott Morton, Kovacevic y Majluf, Simon)– conducirán a una redefinición de los diseños organizacionales en la década de los noventa.

De acuerdo a Scott Morton (1991: 11-23), las nuevas tecnologías de información están haciendo posibles:

- a) Cambios en las formas habituales de realizar el trabajo, a nivel de la producción: con la robótica, el procesamiento de datos contables e, incluso, en el diseño.
- b) Cambios en el trabajo de coordinación, dado que las nuevas tecnologías de información pueden superar las distancias, el tiempo y mantener la memoria organizacional.
- c) Cambios en el trabajo gerencial, tanto de dirección y orientación, dado que la información externa a la organización e interna a ella estará disponible en cada momento para el ejecutivo que ha de tomar decisiones, como en el grado de control de las tareas realizadas y su rápida comparación con los planes que se habían hecho.
- d) Integración de las diversas funciones de los negocios, tanto dentro de una organización como entre organizaciones.
- e) Cambios en las formas habituales de competencia, que podría llegar a la búsqueda de áreas de colaboración y áreas de competencia entre firmas que tradicionalmente sólo han competido.

Estos son sólo algunos de los cambios señalados por Scott Morton. Keen (1991) agrega que los flujos de dinero serán progresivamente procesados en línea; que el intercambio electrónico de datos será habitual; que los pagos electrónicos pasarán a formar parte inevitable del procesamiento en las transacciones; que la tecnología de imágenes será una necesidad operacional al eliminar enormes cantidades de documentos. El ejemplo puesto por Keen (1991: 7) es impactante: los manuales de un avión F-18 pesan 13 toneladas. Los manuales de un avión comercial en *compact disk* pesan alrededor de 8 onzas.

Las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías de información parecen sumamente prometedoras e implican la necesidad de introducir cambios de importancia en el diseño organizacional y en el planeamiento estratégico. Kovacevic y Majluf (1993) estiman indispensable que los altos niveles gerenciales tomen conciencia de que una de sus principales preocupaciones ha de ser la de buscar formas creativas de integrar el proceso de planificación estratégico de las tecnologías de información con el proceso de gestión estratégica de las organizaciones.

#### 10.4 Tecnologías de información y toma de decisiones

Lo anterior nos lleva a considerar el impacto que las nuevas tecnologías de información pueden tener en la toma de decisiones. Recordemos que –de acuerdo a la definición de Luhmann (1992: 241)– las organizaciones son sistemas autopoiéticos “cuyas operaciones elementales consisten en la toma de decisiones y que tienen la propiedad de convertir en decisiones todo aquello con lo que tienen contacto por medio de decisiones”.

La esperanza –sustentada en los primeros logros de la tecnología computacional– de que los computadores llegarían a ser capaces de asumir parte de la carga decisional de la alta dirección no parece haberse satisfecho. Una decisión supone no sólo disposición de información, sino la capacidad de transformar la incertidumbre en riesgo y, luego, en asumir dicho riesgo, cosa que ningún computador está en condiciones de hacer.

En su interesante ponencia presentada el año 1992 en Japón, Herbert Simon se refiere a las razones del fracaso –o mejor dicho, la desilusión de la esperanza– provocado por el desarrollo efectivo de la computación. El resultado de la aplicación de computadores al procesamiento de la información fue exactamente el contrario al esperado. No sólo los computadores eran incapaces de tomar decisiones, sino que las enormes cantidades de información que aportaban a los gerentes contribuían más a aumentar su incertidumbre que a disminuirla.

Simon piensa que de los errores cometidos pueden desprenderse tres lecciones, que han de ser aprovechadas en el futuro y que ya están siendo consideradas en algunos casos:

- a) La primera es que el diseño de sistemas de información debe comenzar por el usuario: por la comprensión de cómo usa y puede usar un ejecutivo la información en su trabajo. El equipo de diseño del sistema de información ha de incluir expertos capaces de analizar los procedimientos de adopción de decisión de la organización e inferir de ellos la información que podría serles de utilidad, en qué momentos y en qué puntos de la organización. Es muy probable, agrega Simon, que estos expertos descubran que gran parte de la información relevante para las decisiones no se origina en la organización, sino que su origen es externo a ésta e incluye noticias de periódicos, revistas de negocios, trabajos de referencia, etc.
- b) La segunda lección es que el diseño de un sistema de información no consiste simplemente en reunir datos que se encuentran disponibles. Requiere determinar cuál es la información relevante y descubrir las fuentes –internas o externas a la organización– de las que puede ser obtenida: la división de investigación y desarrollo de una compañía, por ejemplo, no es sólo una dependencia investigadora, sino también una observadora de los descubrimientos científicos y técnicos hechos en todo el mundo. Otra importante parte de la infor-

mación para el desarrollo de productos viene (o debiera venir) de los vendedores, que se encuentran en contacto directo con los clientes y pueden retroalimentar a los expertos en diseño respecto a las limitaciones de los productos actuales, así como también de las necesidades señaladas por los usuarios en referencia a productos nuevos y diferentes.

Adicionalmente a lo anterior, es conveniente identificar las decisiones que han sido adoptadas, revisar los informes escritos –por insuficientes que puedan parecer– e interrogar a quienes han participado en dichas decisiones acerca de la información utilizada y la información que habría sido útil si hubiera sido posible disponer de ella.

- c) La tercera lección que puede aprenderse de la experiencia con los sistemas de información para la gestión es que la información no es escasa. Lo que sí escasea es el tiempo de los gerentes para atender a toda la información disponible. A pesar del hecho de que una gran cantidad de información de que quisiéramos disponer no se encuentra a nuestro alcance, estamos expuestos en nuestra vida cotidiana a un enorme flujo de mensajes, que nos llegan por los medios electrónicos o impresos. Hace algunas generaciones esto no era así. La información, entonces, era el factor escaso y –por lo mismo– valían la pena los esfuerzos hechos para obtener información y, una vez conseguida, para preservarla.

Gran parte de nuestros hábitos –continúa Simon– tanto individuales como sociales se basa en esta experiencia pasada de escasez de información. Reunimos montañas de apuntes, que quedan obsoletos antes que alcancemos a releerlos. Todavía no hemos sido capaces de asimilar el cambio de una era en que la información era escasa a una época en que lo escaso es el tiempo y la atención. Mientras no aceptemos este cambio tendremos dificultades en diseñar sistemas de información efectivos. La clave para tal diseño radica en tratar el tiempo del usuario como un factor escaso.

Lo anterior quiere decir que los sistemas de información no deben estar orientados a proveer de más y más información a los gerentes, sino que deben diseñarse de tal manera que puedan llamar la atención de los gerentes respecto a la información que:

- a) puedan procesar en el tiempo del que disponen, y
- b) sea más valiosa para ellos que cualquier otra información que pudieran procesar en dicho tiempo.

En otras palabras, los sistemas de información no deben ya ser proveedores de información, sino filtros de ella. Estos filtros deben contar con criterios para seleccionar la información, para decidir que cierta información es más relevante o crítica que otra. Es decir, deben poseer inteligencia. Los sistemas de información gerencial adecuados han de ser, esencialmente, sistemas inteligentes o, como habitualmente se les llama, sistemas expertos.

Es evidente que en todo proceso de selección se incurre en el riesgo de dejar fuera información relevante. Pero esto también ocurre con los asesores humanos a quienes se pide que filtren la información o, incluso, con el propio gerente, que ha de seleccionar entre el mar de información que le llega día a día por el correo, la radio, la televisión, el fax, el correo electrónico y todos los demás medios que llenan nuestro espacio social con imágenes, signos, papeles y sonidos. La cuestión no es, por lo tanto, si un sistema de selección automático incurrirá en errores, sino si hará más o menos errores que otros medios alternativos de selección.

Para ser de utilidad, un sistema de información —o al menos parte importante de él— ha de ser capaz de manejar representaciones verbales y pictográficas: los números no bastan. Hace ya algún tiempo que los computadores son capaces de procesar palabras y de diseñar gráficos, pero todavía requieren de un usuario humano que los alimente o los interprete. El significado real de las capacidades computacionales de procesamiento de palabras y diagramas sólo se hará notorio cuando los computadores ocupen un rol más activo. En el caso del lenguaje natural, esto requiere que entiendan lo que leen o escriben.

Ya hay avances en este sentido. Existen computadores que pueden transformar los sonidos del lenguaje hablado en lenguaje escrito. También hay computadores que pueden traducir. Todo esto tiene una historia de fracasos, pero promete llegar a poder hacer uso de la semántica en sistemas que comprendan el lenguaje. Para ello se requiere contar con computadores muy rápidos y con enormes memorias. Recién estamos comenzando a aprender cómo construir estas bases de datos: en particular, a aprender cómo han de ser organizadas de tal forma, que pueda extraerse de ellas una información semántica.

Un sistema de información organizacional debe ser concebido como algo que comprende todas las clases de flujos de información y de procesamiento de la información, que se encuentran involucradas en la operación de manufactura, diseño, ventas, finanzas: la totalidad de las operaciones de la organización. Evidentemente, este sistema no puede ser monolítico, ni tampoco puede estar la responsabilidad de su diseño y mantención en una única unidad de la organización. Este sistema debería ser una confederación, relativamente suelta, de componentes, pero con una preocupación constante por la comunicación y la compatibilidad entre éstos.

Nos encontramos en el principio, pero pueden desarrollarse capacidades enormes, si captamos las potencialidades de lo que se ha logrado. El correo electrónico es sólo un subproducto de esta capacidad comunicativa. Por ejemplo, el receptor no requiere estar presente cuando se transmite un mensaje. El fax, también permite transmitir imágenes sin el problema del tiempo.

El diseño debe comenzar por las necesidades del usuario, sus tareas y responsabilidades. El diseño debe focalizarse en el cuello de botella de la situación, que es el tiempo y la atención, en lugar de la información. El diseño debe explorar las

potencialidades de la inteligencia artificial para filtrar y analizar la información para sus usuarios.

### 10.5 Tecnología de información y autopoiesis organizacional

Hemos reseñado en forma extensa y casi literal la ponencia de Herbert Simon, porque nos ha parecido de importancia para comprender el lugar central que puede ocupar la tecnología de la información en un sistema organizacional entendido, en términos de Luhmann, como un sistema autopoietico de decisiones, que opera en el presente y que debe actuar selectivamente como una forma de reducir la complejidad de su entorno.

Los apoyos que ofrecen las nuevas tecnologías de información al proceso de toma de decisiones y, por consiguiente, a la posibilidad de autoproducción autopoietica de los sistemas organizacionales son —si se miran desde la perspectiva ofrecida por Simon— de gran valor. Acaso sea conveniente recordar que Herbert Simon es quien, en la década de los cincuenta, sentó las bases para reconocer la posición clave que el proceso de toma de decisiones ocupa en una organización. Es él quien, además, hace un replanteamiento de las teorías de decisión al señalar lo poco conducente que es entender una decisión en términos de la búsqueda de la alternativa óptima. En esa época el problema de la optimización se ubicaba en dos ejes: la escasez de información relevante y la incapacidad del ser humano para manejar adecuadamente la información disponible. Hoy, Simon vuelve a redefinir el problema indicando que lo escaso no es la información, sino el tiempo y la atención que un decisor puede dedicar a resolver el dilema de enfrentarse a grandes volúmenes de información, tratando de encontrar en ellos la información relevante.

Los sistemas organizacionales consisten en decisiones y se ubican en un entorno al que, para hacerlo relevante, deben definir también en términos de decisiones. Todo sistema se encuentra en acoplamiento estructural con su entorno y ha de ser capaz —de acuerdo a la ley de variedad requerida de Ashby— de reducir la complejidad de su entorno. El sistema es siempre menos complejo que su entorno, pero puede aumentar su capacidad de reducir la complejidad de dicho entorno incrementando así su propia complejidad. Con esto, naturalmente, aumenta la complejidad del entorno al cual puede referirse la organización. En términos simples: una organización poco compleja se mueve en un entorno relativamente simple; una organización muy compleja es capaz de funcionar adecuadamente en un entorno extremadamente complejo, como podría ser el que hoy ofrece la globalización.

La forma que tiene la organización de reducir la complejidad de su entorno consiste en actuar selectivamente en él, haciendo relevante sólo la información pertinente y dejando fuera las otras posibilidades. Nos parece conveniente recor-

dar en este punto que el concepto habitual de información ha de ser redefinido para que sea compatible con la condición de clausura operacional propia de un sistema autopoietico de decisiones, como las organizaciones. "Una información se da siempre y cuando un acontecimiento selectivo (externo o interno) pueda accionar selectivamente en el sistema, es decir, cuando pueda seleccionar estados de sistema" (Luhmann, 1984: 68). Esto quiere decir que -para usar la terminología de Maturana- una información gatilla cambios de estado en el sistema y esto ocurre, siguiendo a Bateson, mediante diferencias.

Estamos ahora en condiciones de retomar el tema de las Tecnologías de Información que -de acuerdo a Simon (1992)- deberían ser capaces de colaborar en la selectividad de la información. En la medida que esto sea posible, las organizaciones podrán efectivamente aumentar su complejidad y, con eso, su capacidad de actuar eficientemente en un entorno mucho más complejo, como el que actualmente caracteriza a la sociedad mundial, con mercados regionales, con cantidades incommensurables de información disponible, con una competencia exacerbada y con gerentes que dedican la mayor parte de su tiempo a la toma de decisiones. Cualquier fenómeno -interno o externo- a la organización sólo tendrá un efecto organizacional si es considerado en la toma de decisiones del sistema organizativo. Si no lo es, no podrá ingresar a la organización, dado que ésta opera en clausura operacional. Esto implica la necesidad de la selección y ésta -a su vez- quiere decir que se está constantemente enfrentado al riesgo de hacer una selección inadecuada.

Los gerentes y ejecutivos tienen como parte central de su actividad la necesidad de asumir el riesgo. Está el riesgo de hacer selecciones equivocadas, de planificar inútilmente, de demorarse en el análisis de informaciones excesivas o poco claras, de desaprovechar oportunidades, etc. En todo esto, pueden apoyarse en la selectividad de la información hecha -como tradicionalmente ha sido- por asesores o staffs de expertos o -como sugiere Simon- aprovechando las posibilidades de selección de Tecnologías de Información Inteligentes.

Cualquiera sea el caso, no obstante, la alta dirección tiene la función de enfrentar el riesgo adoptando decisiones que pasarán a formar parte de las premisas de decisión de los escalones subalternos, hasta llegar a las decisiones de ejecución de las redes decisionales antecedentes. En cada momento, es posible hacer uso de Tecnologías de Información, que entregan nuevos elementos a ser considerados y que, por lo tanto, pueden contribuir a disminuir la probabilidad de que una decisión equivocada, que ha sido tomada en las más altas esferas, tenga que conducir necesaria e inevitablemente a la ejecución de una acción errada. Las decisiones de la cúspide organizacional son premisas del decidir posterior, pero en éste se incorporan nuevas consideraciones y así sucesivamente, de tal modo que una organización que cuenta con una planificación estratégica suficientemente flexible, la que se encuentre -como sugieren Kovacevic y Majluf (1993)- integrada con el pro-

ceso de planificación estratégico de tecnologías de información, debería ser capaz de asumir riesgos en la alta dirección y confiar que los pasos siguientes del decidir estarán capacitados para hacer este riesgo menor. Es indudable que esta capacidad se verá disminuida en estructuras en las que se premia la obsecuencia y se castiga la innovación.

### 10.6 La inteligencia organizacional

Un tema estrechamente relacionado con el anterior es el que ocupa la atención de una serie de investigadores (March y Olsen, Le Moigne, Senoh, Matsuda, Córdova, Hernández y Orellana, Argyris y Schön, Senge, Choo). Se trata del estudio de las posibilidades que podrían explorarse respecto a la inteligencia y aprendizaje organizacionales. Es un hecho conocido desde la división minuciosa del trabajo en grandes sistemas organizacionales, que éstos son capaces de realizar tareas globales que no podría llevar a cabo integralmente ni uno solo de sus miembros individuales: ni el gerente general, ni los ingenieros, ni los supervisores, ni los empleados, ni los obreros de una empresa dedicada a la producción de aparatos electrónicos -como Sony, Pioneer, Akai, etc.- dominan todos los conocimientos y habilidades necesarios para producir un solo televisor o equipo musical. Sin embargo, estas organizaciones se han especializado en su producción y, podríamos agregar, a un alto nivel de calidad y sofisticación. De alguna forma, se podría decir que es la organización la que "sabe" hacerlo y no sus miembros tomados individualmente.

Constantemente, por otra parte, se están produciendo innovaciones en ciertas organizaciones que pronto son copiadas -e incluso mejoradas- por otras empresas del rubro o trasladadas a organizaciones de otros rubros, en que se les encuentran nuevas aplicaciones. Nuevamente, se podría decir que son las organizaciones las que innovan y aprenden. Este aprendizaje no sólo tiene lugar mediante la experiencia de la propia organización, sino que se puede observar cómo las organizaciones aprenden de la experiencia de otras. El éxito -y también el fracaso- de las empresas más importantes de la economía mundial constituyen importante material de estudio para ejecutivos y hombres de empresa. Se visitan las organizaciones que pueden mostrar sus logros, se analizan las modificaciones efectuadas. Se estudian las innovaciones tecnológicas y se trata de adaptarlas. Las organizaciones que no están en condiciones de investigar realizan su innovación a la zaga de quienes pueden hacerlo. Pero todo esto no basta. Una organización, para estar en condiciones de aprender, de introducir comportamientos que antes no tenía y que se pueden reconocer como aprendidos, debe contar con la capacidad -distribuida a lo largo de toda su estructura- de desarrollar actividades coherentemente coordinadas y que apunten a la finalidad para la cual se ha aprendido. Esto implica que la capacidad de aprendizaje organizacional se encuentra distribuida en la organi-

zación y no radica simplemente en la jerarquía o en el departamento de Investigación y Desarrollo. Esto es lo que se llama Inteligencia Organizacional. Olvidarlo conduce a que no se comprenda la obstinación demostrada por organizaciones de todo tipo, pero especialmente las burocráticas, en permanecer repitiendo incansablemente –y *contra toda racionalidad*– esquemas que se quisiera dejar de lado.

Las anteriores consideraciones han llevado a los especialistas a pensar en las potencialidades y dificultades del aprendizaje organizacional, y también en la reingeniería de procesos que pudiera conducir –con ayuda de las nuevas tecnologías de información– a la creación de organizaciones inteligentes.

March y Olsen (1975, 1979) desarrollaron un modelo de aprendizaje organizacional, con el objeto de detectar los puntos en los que se producen las dificultades para que este aprendizaje ocurra efectivamente. La organización, en este modelo, se encuentra relacionada con un entorno y aprende de las experiencias que tiene de su relación con ese entorno. El proceso de aprendizaje, que hemos adaptado a nuestra conceptualización de las organizaciones como sistemas autopoieticos, comprende cuatro etapas:

- a) Etapa inicial, en que los miembros de la organización constatan una discrepancia entre los estados deseados del entorno y los estados actuales del mismo. Es necesario señalar que la percepción de los miembros no es la única forma que tiene la organización de observar su entorno. La organización misma es un sistema observador. Los precios, la demanda a los productos, las alzas o caídas de las acciones en la bolsa, el interés o desinterés de las personas por llegar a ser miembros, etc., constituyen señales claras que la observación organizacional procesa. Se define un problema y se esquematizan soluciones. Se trata, de establecer una *diferencia*, la que puede transformarse en información organizacional si consigue activar cambios de estado en el sistema organizacional. Los miembros intentan generar un proceso de toma de decisión organizacional al respecto.
- b) Toma de decisiones, con cuyo *output* la organización influye sobre el entorno.
- c) Reacción del entorno al *output* organizacional.
- d) Percepción de los miembros y de la organización de la reacción del entorno y comparación con el estado deseado, con lo que se vuelve a iniciar el proceso.

El modelo reseñado permite señalar los tipos de problemas que se presentan en el proceso de aprendizaje:

- a) Las percepciones de los miembros individuales no pueden traducirse directamente en comportamientos de los mismos miembros. Los roles organizacionales que éstos desempeñan restringen su acción a las expectativas del rol cumplido. Además de esto, una percepción individual no es una decisión ni una comunicación organizacional. Es necesario recordar que –en la conceptualización sistémica que utilizamos– el sistema organizacional se encuentra acoplado estructuralmente con los miembros individuales, los que constituyen su

entorno interno. El aprendizaje individual, por consiguiente, no puede transformarse –sin más– en aprendizaje organizacional. Antes es filtrado por las definiciones de roles.

- b) En estrecha relación con lo anterior, las iniciativas individuales –lo recientemente aprendido– tropiezan con las reglas y leyes organizacionales. Se produce –para utilizar la terminología de Luhmann– la doble contingencia organizacional, que obliga a restringir el comportamiento individual, a redefinir lo aprendido individualmente.
- c) Dificultades, por parte de la organización, para revisar sus propios supuestos respecto al entorno en vistas a su experiencia. Las organizaciones tienen sus concepciones globales acerca del entorno y de las relaciones de causalidad que en él tienen lugar. La experiencia, en vez de utilizarse para modificar estas concepciones –cuando es discrepante con ellas– sirve *paradojalmente* para reafirmarlas. Es una suerte de conocimiento supersticioso, que se ve confirmado en su decepción, con lo que se presenta una fuerte barrera al aprendizaje organizacional.
- d) Una consecuencia relacionada con el punto anterior es que algunas organizaciones son renuentes a admitir la decepción. Por tal razón, resulta más fácil redefinir la experiencia de manera de confirmar con ella los arreglos organizacionales previos. El resultado es que la organización no aprende, sino que se empeña en mantener un comportamiento abiertamente obcecado. Así como existe la organización que aprende, la organización inteligente, podríamos encontrar organizaciones que no aprenden, tozudas y machaconas en repetir sus añejas fórmulas.
- e) Es también posible que las organizaciones aprendan, pero comportamientos mal adaptativos. En otras palabras, hay situaciones en que una organización tiene un comportamiento con el que demuestra haber desaprendido comportamientos que antes dominaba. Hay ejemplos, además, de organizaciones que han aprendido esquemas de comportamiento que les reportan antes daños que beneficios, o que les crearán problemas con la calidad de sus productos. El empeoramiento de la calidad, la desidia en la producción, la seguridad de contar con clientes cautivos, la reducción maliciosa de los costos de producción, etc., son ejemplos de esta forma de aprendizaje.
- f) Problemas de percepción de las discrepancias. Dado que las organizaciones –como cualquier sistema– operan sobre un modelo reducido de la complejidad ambiental: *se cuenta con el mapa y no con el territorio*, es muy difícil que se perciban –tanto a nivel individual como organizacional– las discrepancias, si éstas no se presentan en los puntos esperados. Hay, por así decirlo, un conjunto de expectativas de aprendizaje y lo que está fuera de este conjunto no logra ser definido como experiencia que lleve al aprendizaje.

g) El aprendizaje organizacional, en definitiva, es una explicación que un observador puede dar respecto al comportamiento de una organización dada: se la ve como respondiendo de manera diferente a como lo hacía antes y se atribuye esta diferencia a un proceso de aprendizaje experimentado por la organización.

Este aprendizaje debe ser incorporado al caudal de conocimientos preexistentes en la organización; debe ser asimilable al conocimiento de otras organizaciones: debe poder ser integrado con éste; debe ser reconocido como válido tanto según criterios internos a la organización como externos a ella: las normas de seguridad para la fabricación de juguetes deben ser respetadas por cualquier fábrica de juguetes. En definitiva, el aprendizaje organizacional requiere de un reconocimiento interorganizacional (Schreyögg, 1998: 541-542).

Si se entiende la organización como un sistema autopoiético de comunicaciones tematizadas como decisiones, el aprendizaje ocurre como una selección de entre las alternativas de decisión de la propia organización. No existe un aprendizaje que consista en incorporar al sistema algo desde afuera. Se trata simplemente de que la organización logre descubrir otras de sus posibilidades y se ejercite en practicarlas.

Estas características del aprendizaje organizacional pueden ser vistas como dificultades, como obstáculos a una adaptación eficiente entre la organización y su entorno. Sin embargo, en ellas se encuentra también la fuente de la capacidad de la organización para mantener una cierta autonomía respecto a su entorno. La inteligencia organizacional no puede significar que el sistema abandone su identidad para dejarse llevar por las variaciones del entorno. Un sistema que fluyera de acuerdo a los avatares del entorno, como una hoja en la tormenta, no tendría dominio alguno sobre su destino. La indiferencia con que el sistema organizacional reacciona a la desilusión, la incapacidad estructural para ver lo que no puede ver, la necesaria definición del entorno en términos comprensibles –de decisión–, etc., constituyen la condición de posibilidad de la mantención del sistema en acoplamiento estructural con su entorno. La inteligencia organizacional, por consiguiente, significa que el sistema cuenta con una capacidad de resonancia que está en sintonía con ciertas posibilidades en el entorno. El aprendizaje organizacional, desde esta perspectiva, debe ser visto como una posibilidad de cambio estructural, con mantención de la adaptación. La organización que aprende es una *máquina no trivial* capaz de procesar su propio *output* y –a partir de él– ofrecer nuevas alternativas para que sean gatilladas por el entorno. Una organización así definida puede cambiar su relación de adaptación redefiniendo su propio entorno a un nivel de mayor complejidad. La tecnología ofrece la oportunidad para encontrar modelos nuevos de organización, que presenten un conjunto de alternativas adecuadas para las condiciones de la sociedad moderna. La organización que aprende ha de ser capaz de utilizar las oportunidades que se abren. Las herramientas se encuentran disponibles, pero se hace necesario llegar a su conceptualización.

Este interesante desafío, no obstante, todavía se encuentra en una fase temprana de desarrollo. Las organizaciones, como las personas, a pesar de estar en un proceso de cambio permanente con mantención de su adaptación al entorno, tienden a tener una suerte de inercia que las hace preferir repetir hasta el cansancio –o mientras les sea posible– las mismas respuestas rutinarias que en el pasado han dado resultados exitosos.

Esta situación ha sido ya analizada en el capítulo referido al cambio organizacional, pero en ese momento no consideramos los problemas estructurales de una organización altamente centralizada, cuya coordinación se basa en la mantención de un esquema de dirección y control que estima necesario mantener la información en una unidad especializada, a objeto de evitar mal interpretaciones, con los consiguientes problemas de coordinación y control (Aguirre, Pacheco, Pedreros y Salguero: 1993). Tratar de iniciar un cambio en una organización de esta naturaleza resulta difícil, por cuanto parece peligroso traspasar el conocimiento que se ha acumulado en un área a las demás. No sólo se producen los naturales temores al despido, debido a que ya no se dispone de exclusividad sobre la información, sino que –además– se generan inseguridades respecto a las posibilidades reales de que la coordinación pueda llegar a tener lugar.

La misma división del trabajo –y de la información– que ha possibilitado que la organización pueda realizar labores fuera del alcance de sus miembros individuales se transforma, así, en una barrera para la innovación y el aprendizaje organizacional. Este es un fenómeno recurrente en las organizaciones y en los sistemas humanos. El éxito envanece y conduce a la repetición. Organizaciones que han hecho innovaciones significativas, luego se eternizan en el último diseño. La innovación que permitió la ventaja parece ahora ser inmutable. La defensa de la racionalidad puede ser muy irracional.

Lo anterior conduce a un enorme desfase entre el decir y el actuar. En una gran organización que nos tocó asesorar hace ya cinco años, era mucho más penalizado –con el despido– el descuido en el trato con los superiores, que incluía el estar en desacuerdo con alguna de sus indicaciones, que el incurrir en errores –de compra de maquinarias inútiles, por ejemplo–, que podrían significar pérdidas para la compañía de varios miles de dólares y que sólo se castigaban con el ridículo y la burla de los colegas: “Ahí está el monumento a Juan Pérez”, indicando una monstruosa, inservible y herrumbrosa maquinaria comprada en el extranjero y que nunca había podido ser utilizada.

Parecería no haber la coherencia que Bach preconiza en su famosa cantata 147 “*Herz und Mund und Tat und Leben*”, sino dos teorías que coexisten, una que guía el decir (“Mund”) y otra que orienta el actuar (“Tat”). “Cuando la teoría expuesta, la que guía lo que se dice, no coincide con la teoría en uso, la que guía el hacer, hay poca oportunidad de aprender, porque lo que se hace no se puede discutir y lo que se discute no tiene nada que ver con lo que se hace. Todo el mundo hace lo neces-

rio para demostrar que 'tenía razón desde el principio'. La profecía autocumplida reemplaza a la experiencia, todo el mundo tiene razón, todos pierden y nadie aprende nada" (Gore, 1993).

La distinción entre teoría expuesta y teoría en uso, es de Argyris y Schön (1978), quienes postulan que las teorías en uso son las que tienen influencia decisiva sobre los procesos de aprendizaje organizacional. Este punto es importante, por cuanto son frecuentes las experiencias de cambios intentados, que son aceptados en el discurso, pero que no provocan impacto alguno sobre el actuar. Incluso sucede que la discrepancia entre discurso y acción –o entre teoría expuesta y teoría en uso– se produce como parte de una estrategia organizacional de resistencia al aprendizaje o al cambio. En otras palabras, si la presión para que se aprenda una nueva manera de solucionar un determinado problema es muy fuerte, se puede optar por realizar el cambio en la teoría expuesta, pero no en la teoría en uso, con lo que se genera una discrepancia que antes puede no haber existido. En sistemas académicos, es frecuente que los cambios paradigmáticos sean incorporados al discurso, pero sin que se produzcan modificaciones en las perspectivas de observación. Con esto, cambian las formas de referirse a los fenómenos, pero no sus observaciones. Se da entonces una suerte de "ponerse a la moda" en el discurso. Se visten las mismas y añejas posiciones y conocimientos, con un lenguaje de vanguardia, para dar la impresión de que los conocimientos también lo son. En organizaciones productivas, se habla de la importancia del cliente o de la calidad, manteniendo los mismos esquemas de producción antiguos, pero teniendo cuidado de cambiarles el nombre para que parezcan actuales. Las diferentes modas de las prácticas de gestión, que llegan año tras año en la boca de los *Gurúes* del momento, y que son adoptadas como un *patois* que permite identificar a los pertenecientes al círculo de los iniciados, pero que no implican ningún otro cambio. Todos estos son sólo algunos de los innumerables ejemplos de esta discrepancia entre el nivel de la teoría expuesta y el de la teoría en uso.

La planificación hace ya tiempo que ha demostrado su incapacidad de predecir los sucesos futuros con la seguridad de poder dar cuenta de lo que ocurrirá –ya no cinco años después, como en los conocidos fracasos de los planes quinquenales rusos– sino en el futuro inmediato, de tal manera que, como propone Luhmann, debe convertirse en un instrumento selectivo, orientador, pero flexible, que vaya sustentándose como un "hovercraft" en su propio movimiento adaptativo a un entorno cuyo cambio es cada vez más rápido e impredecible.

La planificación estratégica de la gestión, unida a la planificación estratégica de las tecnologías de información adecuadas, deberían permitir esta flexibilidad requerida para que las organizaciones sean capaces de aprender de sus propios errores, transmitir la información a través de todo el sistema organizacional, difundir el conocimiento experto de los usuarios a los especialistas de la tecnología informática, de tal manera de hacerla más adaptable a sus necesidades.

Todo esto ha de ocurrir sin temores, en los ámbitos de una cultura organizacional –de las explicaciones– coherente con el devenir efectivo, con el acontecer del vivir, propio de la organización.

El aprendizaje organizacional debe construirse sobre la base sólida de la experiencia y ésta debe ser accesible a todos los niveles de la organización, lo que es posible gracias a los adelantos en las tecnologías de información. Para esto, sin embargo, es necesario que se formen culturas organizacionales en que el temor no encuentre asidero, donde los errores sean considerados instancias de aprendizaje, en que las dificultades constituyan "quiebres" (Flores, 1989: 53-55), donde es posible descubrir posibilidades, en lugar de obstáculos insalvables.

El aprendizaje organizacional –y también la inteligencia organizacional– requiere de estructuras flexibles, capaces de asumir diferentes estados. El aprendizaje en las organizaciones debe seguir el modelo del aprendizaje del hombre. Si nadie puede transmitir su propia experiencia a otro, sino simplemente gatillar en el otro los cambios de estado requeridos para que se pueda reconocer que ha "aprendido", en las organizaciones se requiere que los distintos departamentos e instancias de decisión se encuentren acoplados estructuralmente de tal modo, que les sea posible –mediante la interacción recurrente– gatillarse mutuamente los cambios de estado adecuados en estructuras lo suficientemente plásticas como para que el acoplamiento estructural se mantenga y la organización como un todo avance en acoplamiento con su entorno.

La autoobservación constituye un aspecto ineludible –esencial– de los sistemas que procesan sentido y que están constituidos por –y constituyen– el sentido. Los sistemas organizacionales pertenecen a esta clase de sistemas, así que para ellos el sentido opera como estrategia selectiva que selecciona alternativas, dejando fuera –negando– pero no eliminando, las posibilidades negadas, las que –en virtud de la negación reflexiva, la negación de la negación– pueden actualizarse si las condiciones ambientales así lo aconsejan. Los sistemas organizacionales son, por consiguiente, máquinas no triviales, que pueden aprender y difundir este conocimiento a lo largo de toda su estructura, merced a la conectividad de las decisiones que las constituyen como red autopoietica de decisiones que crea, con su operar, nuevas decisiones construidas sobre las premisas del decidir anterior. Se decide, porque se decidió y para que se decida.

Así, no hay limitaciones estructurales para el aprendizaje organizacional, sino, por el contrario, enormes posibilidades para que éste tenga lugar efectivamente. Sólo se requiere de mecanismos de reducción de la complejidad suficientemente sofisticados como para permitir que dicha reducción se haga adecuadamente, para que la información sea "filtrada" (Simon, 1992), de manera de facilitar el mejor uso del tiempo y la atención de quienes se encuentran en disposición de adoptar tales decisiones. Ahora bien, con las nuevas tecnologías de información –si se orientan por los requerimientos de los usuarios, como propone Simon– la capacidad de

decisión puede difundirse por todo el sistema organizacional, con lo que las oportunidades para el aprendizaje –y la inteligencia– organizacionales adquieren proporciones impensables hace algunos años. Esto no es una utopía, como lo demuestran en el estudio de dos casos concretos Aguirre, Pacheco, Pedreros y Salguero (1993), sino una oportunidad efectiva que puede ser aprovechada si se consigue integrar las nuevas tecnologías de información coherentemente con las culturas de las organizaciones afectadas: el decir y el hacer. “Esta inteligencia organizacional debería incluir, adicionalmente a la información formal, la información informal, las implicaciones, las connotaciones y el significado oculto de la llamada ‘información organizacional’. En algunos casos deberá comprender ítems secretos y confidenciales. No es necesario decir que éstos son los más valiosos para los ejecutivos organizacionales y que son el producto mismo de la inteligencia de mayor orden organizacional” (Matsuda, 1992). Para esto es necesario comprender, además, el importante rol que juegan las emociones –temores, angustias, rencores, envidias, intereses, etc.– en la manipulación de la información informal (Toda, 1992; Maturana, 1990). Se requiere, en suma, de un diseño que incorpore la plasticidad de las estructuras de la organización, las relaciones entre sus componentes y las relaciones con sus usuarios (Córdova, Hernández y Orellana, 1992).

Es evidente que la nueva organización que surgirá de las anteriores consideraciones será mucho más fácilmente aceptable para los jóvenes, que han crecido en un ambiente en que el computador, el microondas, el videograbador, etc., constituyen parte del entorno habitual, que para las generaciones más antiguas, para las que todas estas innovaciones recientes todavía parecen misteriosas e inmanejables. Sin embargo, el cambio, aunque lento, es inevitable e irreversible. Ya no se puede pensar en una casa que no cuente con estos adelantos tecnológicos, así como no es ya posible una empresa sin fax, correo electrónico o –menos aún– sin computadores personales en los escritorios de todos los ejecutivos y sus empleados.

La reingeniería de procesos debe, sin embargo, aprender de los errores del pasado. No se puede volver a repetir el atemorizador efecto provocado por la tecnología en los comienzos de la revolución industrial. No se trata, por lo tanto, de imponerla contra viento y marea, sino –por el contrario y como lo indica Simonde orientarla a la satisfacción de los usuarios. Es la tecnología la que debe adaptarse al ser humano y no –como en la Revolución Industrial– el ser humano obligado a aceptar, pasiva o indignadamente, las condiciones que imponen las nuevas tecnologías de información.

No debe perderse de vista, en esta búsqueda por conseguir organizaciones más eficientes, que el centro de la atención está puesto –y es bueno que lo esté– en la mayor satisfacción de los seres humanos que día tras día laboran en las organizaciones y contribuyen con su trabajo al logro de los objetivos de producción y calidad requeridos por la organización.

Dejar de lado esta importante consideración puede conducir –por una parte– a una cada vez mayor deshumanización del trabajo humano y –por otra– a graves problemas de implementación de un sistema que, aunque parezca técnicamente posible y conveniente, puede llevar a la infelicidad e insatisfacción de grandes masas de trabajadores. Los cambios deben ser conducidos con prudencia, respetando los ritmos de adaptación de los trabajadores, aminorando sus naturales reacciones de temor y aceptando que el fin último es –y debe ser– la persona humana y sus características individuales y culturales. El diseño industrial ya no puede, en consecuencia, ser simplemente un diseño de máquinas, sino un diseño de las decisiones, acciones y actitudes de personas, cuyo trabajo –en los diferentes niveles– puede verse aliviado y mejorado por medio de estas nuevas tecnologías de información.

Los programas computacionales se han ido haciendo más amigables y ya no requieren de sus usuarios una gran cantidad de conocimientos técnicos. Ello, no obstante, al aumentar las interconexiones mediante redes computacionales, ha disminuido la necesidad de la comunicación directa, con lo que pierde la calidez de la relación interpersonal y las comunicaciones se hacen más frías, distantes y orientadas a la tarea. Hay problemas adicionales, como la pérdida de aspectos importantes para la comprensión de lo comunicado, al digitalizarse prácticamente toda la comunicación con lo que no tiene cabida la importante comunicación analógica, ni –por supuesto– las emociones. Todo esto se puede hacer más grave, al existir la posibilidad de separar el trabajo de un lugar físico específico. Una persona puede trabajar en la soledad de su hogar, sin necesidad de asistir a su oficina y, por lo tanto, especialmente en el caso de personas solitarias, sin tener la oportunidad de compartir en un espacio social. Los individuos, por su parte, reaccionan a las oportunidades ofrecidas por la tecnología y se adaptan a ellas, adaptándolas –también a ellas– a sus modos de relación. Parte importante de lo que se transmite por las redes computacionales consiste en chistes y chismes. Se ha elaborado un concepto nuevo: el *chateo*, referido a las conversaciones intrascendentes –*chatting*– que sostienen, vía Internet, personas desconocidas entre sí y que, sin embargo, pueden hacerse –en este tono ligero y trivial– confidencias muy íntimas. Ocurre, con frecuencia, que las personas que ocupan su tiempo en estas conversaciones cibernéticas no tienen disponibilidad para hablar con su vecino de oficina y no cuentan tampoco con un momento para dedicar a sus familias. Esta situación no es una consecuencia de la tecnología, sino una redefinición de la sociabilidad, que –a su vez– redefine las oportunidades de aquella.

El hecho, sin embargo, de que se hayan podido construir computadores amigables, y que probablemente en el futuro lo sean aun más, sirve como una demostración palpable de que es posible generar una tecnología de información –o diseñar una estrategia de planificación de tecnologías de información– que facilite los contactos, que contribuya a una toma de decisiones más eficiente y que conduzca

a mejores niveles de productividad y calidad de productos, unidos a una mejor calidad de vida laboral.

En todo caso, el proceso de asimilación y uso de las nuevas tecnologías es lento. Hay una subutilización en todos los niveles de las posibilidades abiertas por la tecnología. Muchos usuarios individuales –y sistemas organizacionales también– desconocen la variada gama de alternativas con que cuenta el *software* que están utilizando. Los computadores de casas y oficinas quedan obsoletos y sus usuarios no alcanzan a enterarse de sus características. En este sentido, la tecnología ofrece más posibilidades que las que se actualizan.

### 10.7 Tecnologías de información y entorno

Los cambios posibilitados por las nuevas tecnologías de información no se limitan a la estructura interna de las organizaciones. También se abren nuevas constelaciones de oportunidades para la creación de formas de organización distintas a las conocidas. En los últimos años, algunos especialistas han llamado la atención respecto a un fenómeno que se perfila recientemente, pero que no conviene dejar pasar inadvertidamente, porque pudiera ser la vanguardia de un cambio de enormes proporciones en el modo como se conducen los negocios.

El fenómeno en referencia es la utilización de los espacios abiertos por Internet, para la colaboración de múltiples pequeñas empresas e –incluso– de personas aisladas, tras la consecución de un determinado objetivo. Esta coalición de personas y empresas se forma para dar solución a un problema de interés común y desaparece una vez que el fin se ha logrado. Este modo de coordinación de actividades es absolutamente nuevo y coexiste con el también emergente fenómeno de las megacorporaciones. Se trata de diferentes formas de aproximación a las condiciones de complejidad creciente del mundo de comienzos del siglo XXI.

La gigantesca red que ha llegado a ser Internet ofrece acceso a la información y a los recursos –de conocimiento y financieros– a todo el que pueda demostrar capacidad para hacer uso de ellos. Con esto, se hace posible que una empresa pequeña, sin muchos recursos, cuente con niveles de información que hasta hace poco estaban monopolizados por las grandes corporaciones, dado que éstas eran las únicas capaces de movilizar departamentos especializados en la investigación, almacenamiento y análisis de datos útiles y necesarios, pero dispersos.

Junto a estas empresas pequeñas, pero de gran capacidad de adaptación, cada vez es más frecuente la fusión de empresas y la globalización de las actividades de gigantescas megaempresas. Este fenómeno parece ser una consecuencia inevitable de los procesos que han conducido a que la economía mundial involucre efectivamente a todos los países, a todas las economías, y se convierta en un sistema globalizado, que se refiere a sí mismo en su operar; en breve, que la economía sea un sistema autopoietico.

Las organizaciones –como cualquier sistema– surgen en la reducción de complejidad. La complejidad del mundo, por lo tanto, no es un problema ni un obstáculo para la aparición de las organizaciones, sino condición de posibilidad para su emergencia. La complejidad, podríamos decir, es el caldo de cultivo en el que pueden autoseleccionarse –como en un proceso de autocatálisis– diferentes modos de organización. Si la complejidad de la sociedad aumenta, aumentan también las oportunidades para el surgimiento de organizaciones, de los mismos tipos que las existentes o, lo que es más interesante, de nuevo cuño. Es natural, por otra parte, que la misma aparición de organizaciones contribuye al incremento de la complejidad en el mundo, lo que –a su vez– conduce a mayores oportunidades para la emergencia de otras organizaciones.

La complejidad de la sociedad moderna ha aumentado de manera significativa en las últimas décadas. Aunque los factores que han contribuido a este crecimiento de la complejidad son múltiples, y no podemos pretender en estas líneas dar cuenta de ellos, es posible señalar que los dos que hemos mencionado –la tecnología y la globalización– tienen una gran incidencia.

La tecnología –especialmente la relacionada con la información y el manejo de datos– sirve para hacer más probable el llegar más allá de los presentes que, como se recordará, constituye la segunda improbabilidad de la comunicación reconocida por Luhmann. Las nuevas tecnologías de información, en especial el *e-mail* y las redes de computadores que a través de él se forman (tales como Internet), logran hacer más probable la superación del espacio, de las distancias físicas, y también del tiempo y su sincronización. En efecto, hoy se pueden establecer comunicaciones de acuerdo a las posibilidades de tiempo de cada uno de los interactuantes. Todavía en el teléfono se requería hacer coordinaciones temporales para establecer comunicaciones entre lugares que tuvieran diferencias horarias. Con el *e-mail* se puede prescindir de esta consideración. Cada interlocutor se conectará en el momento que tenga disponibilidad de tiempo. Dado que la red de Internet se ha globalizado, siempre –en cualquier momento de las veinticuatro horas del día– hay quienes están participando de ella. Este solo hecho abre las oportunidades de comunicación de manera jamás anticipada. La complejidad del mundo de los negocios aumenta y, con ella, las posibilidades de emergencia de nuevas formas de organización.

La globalización ha recibido mayor atención de los especialistas. Los mercados se han internacionalizado y las barreras para el intercambio comercial entre países disminuyen. También disminuyen las separaciones políticas –o de economía política– que hacían difícil la incursión de modelos organizacionales de un tipo en el sector del mundo donde eran otros los criterios políticamente válidos de organización. La caída del muro de Berlín, a fines del siglo pasado, se convirtió en un hito simbólico de este cambio, aunque las transformaciones hacia ya largo tiempo que se estaban dejando notar.

Frente a estos dos aspectos de la complejidad, se producen modos diferentes de construcción de organizaciones. Ante las oportunidades abiertas por la tecnología, se generan empresas virtuales de gran flexibilidad, normalmente jóvenes—tanto por su escasa historia como empresa, como por la edad de sus integrantes—pequeñas, que pueden iniciarse sin un gran capital inicial, dado que la información disponible en Internet es prácticamente gratuita. Son empresas que pueden arriesgarlo todo, como en un juego, porque los costos involucrados no son muchos. Exigen una alta dedicación, pero sus ejecutivos tienen todo el tiempo para ellas. Se interconectan entre sí, pudiendo llegar a colaborar desinteresadamente en un proyecto de vastas dimensiones, lo que crea un entorno de negocios sumamente riesgoso para organizaciones más tradicionales.

La globalización, por su parte, ha ofrecido un entorno más que favorable para la gran empresa globalizada. Los negocios no necesitan ya estar restringidos a límites político-regionales. Grandes empresas especializadas en ciertos negocios—la energía, las telecomunicaciones, la producción de comestibles, los bancos, etc.—expanden su ámbito de acción, se fusionan con otras, adquieren empresas de la competencia, se introducen en nuevos mercados mediante alianzas estratégicas, etc. Su ambiente es la economía global y su crecimiento no parece tener límites, dado que hay tantas regiones por conquistar. El conocimiento, la experiencia ganada, parecen ser un factor decisivo para incursionar exitosamente en regiones nuevas; en las que la competencia no existe o resulta muy débil, por haber crecido en un ambiente sobreprotegido.

Ambos tipos de organización emergen en las nuevas condiciones ofrecidas por la sociedad globalizada e interconectada de nuestros días. Cada uno de ellos se apoya en rasgos distintos de la complejidad de esta sociedad moderna. Son—por recordar la teoría de la evolución—variaciones que se generan al amparo del aumento de la complejidad societal. Es posible que ambas puedan subsistir, si logran estabilizar sus modos de autoselección, es decir, si consiguen encontrar un nicho adecuado o, incluso mejor, si pueden mantenerse en nichos separados, que no las obliguen a competir entre sí. Es demasiado apresurado hacer predicciones como las de Malone y Laubacher (1998), de la emergencia de una *e-lance economy*, vale decir, una economía en la que múltiples agentes libres, sin mayores conexiones ni compromisos, *freelancers*, participan en el mercado abierto, sin incurrir en los costos de las grandes corporaciones.

Las oportunidades de la complejidad están disponibles. Malone y Laubacher apuntan a un tema que reclama ser atendido: las organizaciones aparecen en la historia de la humanidad como mecanismos de coordinación de las actividades diferenciadas de los hombres. Una forma primera de coordinación es centralizada, lo que requiere de un fuerte control y de un manejo especializado y restringido de la información que—como sabemos—es el negativo de la entropía, es decir, garantía de orden. Sin embargo, si la complejidad del sistema aumenta, puede generar las condiciones para su autonomización y su autoorganización. En este

último caso, las coordinaciones ya no necesitan de un centro especializado y la información puede circular de manera difundida por el sistema, que la usará para generar orden y desorden de manera coordinada. En otras palabras, haciendo uso extensivo de las posibilidades de Internet, como enorme espacio de interacción sin centro, en el que pueden emerger negocios y empresas para luego desaparecer, constituyéndose con sus componentes nuevas organizaciones.

La gran empresa parecería demasiado pesada para los desafíos de esta nueva economía de *e-lance*, pero siempre es posible imaginar organizaciones combinadas, capaces de participar exitosamente en los diferentes ambientes que presenta la complejidad de la sociedad moderna. Es conveniente, en todo caso, que los encargados de la toma de decisiones se encuentren sensibilizados a los indicadores y preparados para el enfrentamiento de escenarios futuros posibles, plagados de oportunidades, pero que al mismo tiempo pueden ser de alto riesgo para quien se involucre inadvertidamente en ellos.

#### EL EXTRAÑO CASO DE LA TECNOLOGÍA PRESTIGIOSA

La tecnología constituye un importante recurso, que facilita la realización del trabajo y que incluso permite redefinir el acceso a la información y los modos de coordinación organizacionales. Sin embargo, precisamente por su novedad, muchas veces la tecnología tarda en ser implementada y, cuando es incorporada, demora su distribución en toda la organización. Esto puede traer consigo problemas como el de este caso.

En una importante organización, se decidió conectar los computadores en red, generando una red interna que comunicaba a los usuarios: Intranet. Pronto, sin embargo, se produjo una alteración en el clima laboral: las personas que no disponían de computador y las que, teniéndolo, no habían sido incorporadas a Intranet manifestaban sentirse marginadas del flujo comunicacional. Las que sí contaban con acceso a la red, por su parte, descubrieron que había cierta información reservada, la que circulaba por canales a los que sólo se podía ingresar si se conocían las claves. Estos funcionarios adquirieron conciencia de que había información organizacional reservada para otros. Esto último es algo que siempre habían sabido, pero nunca se habían enfrentado a su evidencia, de la manera que ahora lo hacían frente al ícono correspondiente.

El resultado es que ahora la molestia se refería a que Intranet dividía a los funcionarios, de manera clara y tajante, entre los que disponían de libre acceso a toda la información, los que sólo tenían la información general que circulaba por Intranet y los que ni siquiera recibían esta información general, porque no contaban con computador ni conexión a la red. La definición social de Intranet operaba de manera distinta a lo que la tecnología hubiese supuesto y la transformaba en un símbolo de status social, de pertenencia a los círculos influyentes. Generaba, así, una nueva estratificación social en la empresa.

### 10.8 Preguntas

- a) ¿Podría señalar algunas razones del temor a la tecnología?
- b) ¿Cómo ha cambiado el papel del ingeniero industrial a lo largo de las décadas?
- c) ¿Por qué tardó tanto el estudio de la tecnología como aspecto central en el diseño organizacional?
- d) ¿Cuál es el aporte del enfoque sociotécnico?
- e) ¿Por qué se dice que las nuevas tecnologías de la información constituyen un cambio equivalente a la Revolución Industrial?
- f) ¿Por qué Kovacevic y Majluf sostienen que es necesario integrar la planificación estratégica de la gestión con la planificación estratégica de las tecnologías de la información?
- g) ¿Podría señalar un caso –conocido por usted– de cambios provocados por la introducción en una organización de Tecnologías de Información?
- h) ¿Por qué sostiene Simon que las Tecnologías de Información deben considerar las necesidades de los usuarios de éstas?
- i) ¿Por qué dice Simon que los problemas actuales de la toma de decisiones no consisten en la falta de información, sino en su exceso?
- j) ¿Cuáles son las lecciones que –de acuerdo a Simon– pueden desprenderse del fracaso de las expectativas puestas en la computación?
- k) ¿Cómo define Luhmann el término información? ¿En qué se diferencia de su uso habitual?
- l) ¿Cuáles son los principales problemas del aprendizaje organizacional?
- m) ¿Cree usted que es posible construir una organización inteligente? ¿Qué sería necesario para hacerla efectivamente operante?
- n) ¿Cree usted que otros aparatos de tecnología reciente –tales como los celulares– han sido también utilizados como símbolos de status? ¿Por qué pasa esto?

## CAPÍTULO XI

### *Cultura Organizacional y Cultura Latinoamericana*

La cultura organizacional es un tema que actualmente interesa a todos quienes quieren estar al día en los adelantos realizados en el ámbito del estudio e intervención en organizaciones. Expertos y clientes miran esperanzados hacia esta nueva perspectiva que se abre al análisis, esperando encontrar en ella soluciones a problemas que han sido enfrentados infructuosamente hasta el momento. El tema de la cultura ofrece una perspectiva para observar más profundamente la organización, para entenderla en forma holística, para comprender la importancia de los símbolos, para –por fin– entender la relación entre la organización y su entorno, para darse cuenta de que la relación del hombre con su ambiente social y material se encuentra definida por los mismos seres humanos, y que en esta definición se abren y se cierran posibilidades.

#### 11.1 Cultura organizacional

Aunque es probable que quien haya utilizado por primera vez el término cultura organizacional, según el uso que se popularizó en nuestros días, haya sido Andrew Pettigrew en 1979, su mayor difusión se la debemos a Edgar Schein. Este autor, en un esfuerzo por delimitar claramente el concepto para revestirlo de la rigurosidad necesaria para el trabajo académico, señaló algunos usos habituales del concepto de cultura:

- a) Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.
- b) Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- c) Valores dominantes aceptados por la organización.
- d) Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes.
- e) Reglas del juego que operan en la empresa.
- f) Clima laboral.

Dice Schein (1988a) que todos los sentidos aludidos reflejan la cultura de la organización, pero ninguno es la esencia de ella. Schein opina que el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de las *presunciones básicas y creencias* que comparten los miembros de una organización. Estas presunciones operan en forma inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en el medio externo y ante sus problemas de integración interna.

A esta influyente definición de cultura organizacional, acuñada por Schein, es posible hacerle el antiguo reparo que Merton en 1949 hizo a los antropólogos funcionalistas. En efecto, sostener que la cultura consta sólo de respuestas que han demostrado históricamente su eficiencia puede llevar a pensar que si un determinado rasgo cultural tiene lugar en una organización es porque es necesario y conveniente, por lo que resulta altamente inconveniente intentar modificarlo. No obstante, la historia del estudio de las culturas está plena de ejemplos que demuestran no sólo lo ineficaz, sino incluso lo dañino de algunas costumbres fuertemente enclavadas en culturas determinadas. Si bien es cierto que la moderna práctica médica recurre en ocasiones a la medicina popular, no es menos cierto que algunas prácticas de esta misma medicina popular son altamente contraproducentes. Por lo tanto, deseáramos matizar el concepto de cultura propuesto por Schein, señalando que no todo elemento en una cultura organizacional es positivo, ni necesario, ni indispensable. Esto nos abre el camino para intentar el estudio de las culturas organizacionales empíricas y, también, para atrevernos a proponer los cambios que parezcan convenientes. De hecho, el propio Schein incurrió en la grave contradicción de proponer modos de intervención y cambio en algo que no sería conveniente modificar.

El concepto de cultura encuentra escasa acogida en la teoría de Niklas Luhmann. Él piensa que un concepto que se sustenta en la particularidad no resulta muy apropiado para trabajar con él sociológicamente, sea en términos comparativos o —como su punto de partida habitual— desde la afirmación de la diferencia, en lugar de hacerlo desde la afirmación de la identidad, como sería una postura culturalista.

A pesar de lo anterior, y dado que este concepto se ha desarrollado fuertemente en la sociología organizacional de la década de los ochenta, he tratado de elaborar una definición de cultura organizacional coherente con la perspectiva luhmanniana. En una conversación personal sostenida con el propio profesor Luhmann, durante el mes de octubre de 1993, en Ciudad de México, puse a su consideración esta definición de cultura y él contestó que efectivamente podría ser una conceptualización apropiada para el tema de los valores prevalecientes en un sistema organizacional determinado<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Esta opinión la reafirmó, posteriormente, en su libro *Organisation und Entscheidung*; (2000: 239-249).

Desde nuestro punto de partida que considera a la organización como un sistema autopoietico de decisiones, definiremos cultura organizacional como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. Estas premisas aparecen como indecibles e indecididas, es decir, como si ellas mismas no fueran producto de una decisión. En ese sentido, las premisas que constituyen la cultura organizacional no parecen ser fáciles de cambiar intencionalmente, ni se tiene conciencia clara de su cambio en el tiempo. Sin embargo, estas premisas varían según la organización va derivando en acoplamiento estructural con su entorno. La cultura organizacional, por consiguiente, constituye una expresión del estar de la organización en el mundo. La cultura organizacional es la explicación que la organización se da de su estar en el mundo. Cambiará, por lo tanto, toda vez que varíe el devenir de la organización en su entorno; cada vez que cambien las interpretaciones que la organización tenga como válidas para este devenir, y también cada vez que se produzca un cambio en los mecanismos autorreflexivos de la organización.

La cultura organizacional no contiene todas las premisas del decidir organizacional. Hemos visto que cada decisión de mayor nivel jerárquico constituye una premisa para el decidir de los subordinados. Existen, además, programas de decisiones, entre los que se pueden distinguir los programas condicionales y los programas de fines. Estos programas constan también de premisas para la toma de decisiones en la organización. Sin embargo, todos estos programas han sido implementados por alguna decisión y este origen decisional queda impreso en la historia de la organización y en la del programa mismo.

Las premisas que constituyen la cultura organizacional, en cambio, son vistas como indecibles e indecididas. Esto permite hacer una diferencia fundamental: la cultura considera todas aquellas formulaciones que no pueden ser resueltas por la vía expedita de la decisión. Aunque las premisas que constituyen la cultura —como todo evento organizacional— han sido también generadas por decisiones, no se las reconoce como tales. Se ha perdido la pista de su origen y no se puede adjudicar su aparición a ninguna decisión determinada. Tampoco se puede encontrar en ellas —como en las decisiones— una finalidad clara. No se construyen para enmarcar el decidir, ni para resguardar determinados principios o valores, ni para señalar ciertos límites, ni para nada que pueda ser visto como un objetivo perseguido con la formulación de alguna de estas premisas. Estas premisas simplemente existen, como si nunca hubieran sido decididas y, por lo mismo, tampoco se puede decidir que dejen de existir o que dejen de operar como premisas del decidir organizacional. Ni siquiera es posible alterarlas —modificarlas, adaptarlas, hacerlas más sensibles a la experiencia— por medio de decisiones.

La cultura organizacional, por lo tanto:

- a) Varía constantemente.
- b) Su cambio es imperceptible para quienes están dentro de ella.

- c) No puede ser cambiada por decreto.
- d) No es visible para quienes están dentro de ella, como el acento que no captamos en los miembros de nuestro país y sí en los de otros: nos parece "natural" hablar como lo hacemos nosotros; son los argentinos, peruanos, colombianos, españoles, etc., quienes hablan "distinto" o "con acento" o "raro".
- e) Se transmite a los nuevos miembros. Los mitos organizacionales son contados con deleite a los que recién ingresan y así, de manera no intencionada, éstos van siendo socializados en la cultura de la organización.
- f) Sólo puede ser vista en virtud a una intervención externa.
- g) Al ser hecha visible se abre paso a la posibilidad de su cambio, porque aparece en su contingencia, como selección entre posibilidades y no como la única forma "natural" de ver las cosas.
- h) A pesar de lo anterior, el cambio no es fácil, porque aunque se vea como una selección entre posibilidades, la tendencia es a verla como "la mejor selección posible".
- i) Aunque sea vista como "la mejor selección posible", en la práctica sólo es "una selección posible". A menudo las culturas contienen elementos que no sólo no corresponden a "la mejor selección posible", sino que son francamente poco convenientes, medido esto en términos funcionales.
- j) Dado que la cultura es la explicación aceptada del estar en el mundo de la organización, un cambio en la cultura cambiará también este estar en el mundo y, por consiguiente, las posibilidades que se abren y se cierran desde él.

### 11.2 El cambio de la cultura organizacional

Una demanda frecuente a que se ven enfrentados los consultores organizacionales dice relación con el deseo que expresan altos ejecutivos y empresarios de hacer intervenciones destinadas a cambiar la cultura de sus organizaciones, porque –según dicen– la actual resulta disfuncional para los propósitos que se han planteado.

Hemos visto que la cultura de una organización se encuentra en constante cambio. Este cambio tiene que ver con la vida misma de la organización y su acoplamiento estructural con el entorno. El hecho que la cultura varíe de manera permanente, sin embargo, no quiere decir que este cambio sea intencional ni predecible. Una organización es un sistema determinado estructuralmente, lo que no significa que no se lo pueda cambiar desde su entorno, sino que es imposible determinar desde fuera cuáles serán las modificaciones que tendrá. El cambio de la cultura tiene que ver con la propia cultura y la intervención externa sólo puede gatillar cambios en ella.

A lo anterior, es necesario agregar que los cambios intentados en las culturas organizacionales frecuentemente tienen una duración corta. A pesar que los cam-

bios se implementaron y parecían haber sido exitosos, al cabo de poco tiempo se ha demostrado su escasa permanencia. El motivo para esta resistencia al cambio de largo plazo puede encontrarse:

- a) En que el cambio sólo se haya planteado a nivel de discurso, sin que efectivamente haya ocurrido una modificación en la cultura. Aunque los promotores del cambio hayan quedado convencidos del éxito obtenido por su propuesta, ésta no ha trascendido. La cultura de organizaciones burocráticas tiene la capacidad de resistirse a los cambios mediante el expediente de asumirlos en el discurso (incorporando incluso el lenguaje apropiado), pero sin que este cambio de lenguaje vaya más allá.
- b) En que el cambio cultural haya sido superficial, vale decir, haya afectado sólo los niveles más asequibles de la cultura, que están definidos por los valores deseados organizacionalmente, por el *deber ser*. Es sabido que hay una cierta distancia –incluso en el comportamiento individual– entre el *deber ser* y el *ser*, de ahí se desprende que si el cambio sólo ha involucrado éste nivel, se aceptará que no se traduzca en acciones efectivas o que haya inconsistencias entre los valores asumidos y las prácticas organizacionales efectivas.
- c) En que el cambio haya tenido lugar en alguna subcultura de la organización, tal como la subcultura de los ejecutivos o la de los profesionales, que están más expuestos a la interacción con otros ejecutivos y profesionales de otras organizaciones y, por esta razón, pueden entender mejor la necesidad del cambio.

Schein (1999) expone que una de las razones para la escasa duración de los cambios en las culturas organizacionales es la falta de alineamiento entre la cultura de los ejecutivos, la cultura de los ingenieros y la cultura de los operadores. Las dos primeras tienen características que trascienden los límites de una organización particular.

La *cultura de los ejecutivos* es individualista, jerárquica, focalizada en una comprensión financiera de todo lo organizacional y orientada al riesgo y la competencia.

La *cultura de los ingenieros* se basa en la tecnología y se orienta a la resolución de problemas. Tiene preferencias por los aspectos cuantitativos y busca mejorar la seguridad, la calidad de los productos por medio de diseños tecnológicos que superen los errores humanos.

La *cultura de los operadores*, por su parte, está más referida a las actividades específicas de la organización. En ella, se valoran las personas y su aporte en conocimiento, habilidades y compromiso. Alta estima de la experiencia que se logra en el trabajo en la propia organización: "*Aquí las cosas se hacen de manera diferente*".

Como hemos visto, el cambio cultural deliberado tiene sus bemoles. No siempre es exitoso y, cuando parece haberse impuesto, puede ser pasajero, superficial o solamente discursivo. A pesar de todo, no obstante, se mantiene el interés por hacer esfuerzos en el sentido de buscar cambios en las culturas organizacionales.

El cambio —si se decide intentarlo— debe hacerse teniendo en cuenta que la cultura está formada por premisas del decidir organizacional, que aparecen como *indecididas e indecidibles* y, por esta misma razón, sería paradójico intentar cambiar —a través de una decisión— una premisa indecidible del decidir. Sobre esta paradoja se sustenta el fracaso de los lemas y *slogans* que con frecuencia (e ingenuidad) hacen poner en lugar destacado los gerentes empeñados en lograr modificaciones sustanciales en las culturas de sus organizaciones.

El cambio en la cultura de una organización puede ser conseguido, pero es necesario conocer cuáles son los valores, las premisas del decidir, que conforman esta cultura, con el objeto de explotar sus fuerzas, antes que intentar modificarlos *a priori*.

En este sentido, la cultura organizacional no impide el cambio. De hecho ella misma es dinámica y cambiante, pero reduce el ámbito de alternativas o diversificaciones posibles. Desde un punto de vista sistémico, la cultura constituye un mecanismo de reducción de complejidad. Está compuesta por el conjunto de los esquemas de distinción que permiten a la organización relacionarse con su entorno. Ofrece un mundo disponible en el cual se desarrolla el quehacer organizacional.

Por lo mismo, lo importante es descubrir el campo de evoluciones posibles desde la propia cultura. Este es el problema y no se trata, por lo tanto, de cambiar o no cambiar.

La cultura es producto de la historia y determina creencias, valores y comportamientos que no se cuestionan. Es el patrimonio social de experiencias vividas y acumuladas por la organización y que han sido transmitidas a las nuevas generaciones de trabajadores mediante un proceso de aprendizaje. Como consecuencia de lo anterior, cambiarla significa desprenderse de un conjunto de referentes profundamente integrados. La mayor parte de estos referentes operan en un nivel prerreflexivo, pero si se los somete a examen son definidos como la manera exitosa de enfrentar los problemas y no es fácil poner en duda lo que ha tenido éxito.

Al respecto, es interesante recordar que las premisas del decidir que conforman la cultura organizacional no son necesariamente producto de la experiencia, ni mucho menos de la experiencia exitosa. Tampoco son coherentes entre sí. Puede haber elementos culturales que incluso sean contradictorios entre sí. A pesar de esto, la cultura opera como si fuera un *reservoir* de experiencias y sabiduría, lo que hace difícil su cambio.

Se pueden provocar cambios en aspectos de la cultura organizacional, apoyándose en otros factores de la misma cultura. Una cultura organizacional, al estar constituida por un conjunto de esquemas de distinción que permiten observar organizacionalmente, configura un ámbito de observación, no una visión única. Las premisas de decisión que conforman la cultura son eso: premisas, no decisiones concretas. Esto quiere decir que lo que está culturalmente determinado es un

campo de decisión, pero que —dentro de él— hay cabida para numerosas decisiones válidas. Si se descubren los parámetros de este campo, puede descubrirse también que lo que se denominaba cambio cultural corresponde más bien a la utilización de las mismas premisas del decidir organizacional, en un sentido diferente a como se habían usado hasta el momento.

Sin embargo, hay momentos en que se hace necesario definir ciertos cambios organizacionales profundos como cambios en la cultura organizacional, con el objeto de remarcar —de enfatizar— su relevancia y profundidad. El requisito para que este cambio sea efectivo, es la crisis. Esto quiere decir que se debe tematizar la situación como crítica. La organización misma ha hecho crisis. Su explicación aceptada de su estar en el mundo ya no hace sentido y conduce a decisiones erróneas o desorientadas. La crisis, por consiguiente, consiste en la tematización en la comunicación organizacional de la desorientación provocada por la inadecuación de las premisas del decidir respecto a la situación que con ellas se debe enfrentar. La crisis, por lo tanto, remite a la *comunicación acerca de la imposibilidad de decidir adecuadamente y no a la imposibilidad efectiva de decidir adecuadamente*.

Es posible, entonces, que la tematización de la crisis se realice como un modo de facilitar el cambio cultural. También puede ocurrir lo contrario, vale decir que una empresa se encuentre en una situación difícil —a juicio de un observador externo, o incluso, de algunos de sus miembros—, pero si la crisis no es transformada en el tema de la comunicación organizacional vinculante es poco probable que lleve a decisiones efectivas.

En la intervención sobre una cultura, se siguen los siguientes principios:

- a) Existe una cultura. Toda organización tiene sus particularidades, que se expresan en un modo peculiar de ser. Las premisas del decidir organizacional son características de cada organización.
- b) Se requiere hacerla visible, conocerla. Para esto, es necesario un codiagnóstico. Como hemos visto, las culturas organizacionales son invisibles para quienes están inmersos en ellas. Si bien un recién llegado detecta, con facilidad, ciertos rasgos propios de la cultura organizacional, paulatinamente estos trazos se van desperfilando, haciéndose invisibles para él. Un observador externo puede ver los elementos propios de la cultura de la organización, pero es conveniente que el diagnóstico sea hecho en colaboración con personas pertenecientes al sistema organizacional, con el objeto de que ayuden a la interpretación de los rasgos culturales detectados.
- c) Los líderes de la organización, los héroes, las personas más respetadas, son quienes más pueden contribuir al cambio de los rasgos culturales que se desee modificar. Es conveniente que estas personas participen activamente en el proceso de intervención.
- d) Es necesario involucrar al máximo de miembros del sistema organizacional en el diagnóstico e intervención. Una cultura será más fácil de cambiar, si quienes la sustentan han participado en las diferentes etapas de la intervención. El

diagnóstico y la intervención han de hacerse –y sentirse– propios. La forma de lograr esta apropiación por parte de los miembros del sistema organizacional es involucrándolos en el proceso. Para que la intervención sea efectiva tiene que ser una autointervención.

- e) La intervención debe estar orientada a la acción. No se cambia la cultura de una organización en términos abstractos, sino que se la orienta positivamente hacia el logro de determinados fines concretos.
- f) La cultura existente debe ser reconocida y valorada. Es conveniente apoyar en ella la palanca de Arquímedes, para lograr su propia modificación.
- g) Finalmente, el cambio cultural sólo debe intentarse en caso de ser estrictamente necesario. El cambio por el cambio no tiene ningún sentido para las culturas organizacionales y, por lo mismo, puede ser equivocado y perjudicial intentarlo si no hay una necesidad clara.

### 11.3 Cultura organizacional y cultura societal

La organización se encuentra inserta en un entorno formado por la sociedad. Hemos visto la forma que adopta la relación sociedad-organización en nuestra época. [La organización considera a la sociedad como el entorno más amplio, de donde obtiene parte importante de las premisas para su decisión.] Esto quiere decir que la cultura organizacional es consistente con la cultura de la sociedad en que la organización está inserta: tanto el entorno externo de la organización como su entorno interno (sus propios miembros) implican para la organización premisas de decisión, que se incorporarán a su cultura.]

Las organizaciones, sin embargo, no obtienen todas sus premisas de la sociedad. Parte importante de ellas surge como producto del propio quehacer organizacional, de la historia del decidir en la organización, de la historia del grupo humano que trabaja en la organización, de los antecedentes organizacionales que dieron origen a esta organización particular, etc.

Es así como, por ejemplo, las organizaciones que tienen antecedentes en la burocracia estatal –empresas privatizadas– mantendrán elementos culturales propios de la burocracia fiscal. Las organizaciones que tienen antecedentes –aunque sea lejanos– de fundación y administración extranjera tendrán un sello característico que permitirá diferenciarlas de sus similares. Las organizaciones que han resultado de la fusión de dos o más empresas presentarán subculturas por un largo tiempo, hasta integrarlas sincréticamente en forma no siempre racional ni coherente. Las organizaciones que representan filiales de empresas transnacionales también tendrán premisas culturales que obtienen de la cultura transnacional de esas empresas, unidas a otras provenientes de la sociedad en la que se encuentran insertas. Así, la cultura de la filial de IBM en México, Argentina o Chile será diferente a la de IBM Holanda, pero también diferente a la de otra empresa netamente mexicana, argentina o chilena, respectivamente.

### 11.4 Cultura y modelos organizacionales

El estudio de los modelos organizacionales es de fecha mucho más antigua que el de la cultura de las organizaciones. En este libro hemos remontado su historia hasta comienzos del siglo XX –en los trabajos de Weber, Taylor, Fayol– y hemos continuado describiendo su recorrido a lo largo de esa centuria con las investigaciones de Mc Gregor y la Escuela de Relaciones Humanas.

Esta historia de la modelística ha parecido acelerarse en las últimas décadas. En efecto, a principios del siglo XX se presenta lo que hoy conocemos como el modelo occidental de organización. Este modelo, en parte, es producto del trabajo académico de Max Weber; en parte, resultado del intento normativo de Taylor y Fayol; y –también en parte– producto de la experiencia de los primeros intentos de poner en práctica los principios de división del trabajo industrial mediante la cadena de montaje.

El modelo occidental –defendido por Weber, con el nombre de burocracia, como el modo más eficiente de organización– se mantuvo sin grandes cambios hasta que, a comienzos de la década del sesenta, Mc Gregor propuso sus teorías X e Y y, poco después, Burns y Stalker señalaron lo inadecuado que estaba resultando el modelo burocrático en la cambiante sociedad de la época.

La crítica de estos autores, sin embargo, no implicó un cambio de modelo, sino –en el mejor de los casos– modificaciones en el modelo clásico y –la mayoría de las veces– ni siquiera esto.

Podemos ver, por lo tanto, que los modelos organizacionales han permanecido incólumes (o con cambios menores) durante más de cincuenta años. La década del ochenta y parte de la del setenta, en cambio, fue sumamente fructífera en nuevos modelos. Así, se empezó a hablar de empresarios internos, de excelencia empresarial y, finalmente, de “modelo japonés”.

La explicación para esta proliferación de modelos puede ser que –agotadas las otras formas posibles de obtener ventajas en la competencia económica y enfrentadas las empresas a la globalización del mundo y su economía– los empresarios y expertos vuelven su mirada al recurso humano y al diseño organizacional como forma de conseguir la mejor adecuación entre el ser humano y la organización, de encontrar una nueva selección en la doble contingencia organizacional que permita mayor bienestar y –al mismo tiempo– mayor productividad.

El modelo japonés provocó el interés de todos los países del mundo, ansiosos por encontrar una forma nueva de organizar. En Estados Unidos, Ouchi elabora la “teoría Z”, que pretende transformarse en la superación práctica de las teorías X e Y de Mc Gregor. La idea era: dado que los japoneses han desarrollado una mejor forma de organización, debemos imitarla. En honor de la exactitud, es necesario decir que el modelo japonés, más que un modelo propio, consiste en la aplicación a la empresa japonesa de las ideas del eminente ingeniero, matemático y estadísti-

co William E. Deming. Es necesario señalar, además, que el modelo japonés es la forma de organización que han adoptado las empresas más exitosas de Japón. La mayor parte de las empresas pequeñas y medianas de ese país no sigue los principios de este modelo, ni ofrece sus condiciones de estabilidad laboral. En resumen, el modelo japonés es una forma de estructuración de las actividades productivas que se presenta como alternativa al modelo occidental. No es la forma más difundida en el Japón, dado que modela aproximadamente al treinta por ciento de las empresas de esa nación, pero justamente a las más importantes y conocidas en el resto del mundo.

En todo caso, hechas las salvedades anteriores, el interés de los hombres de empresa y de los especialistas en los temas de gestión se despertó por las potencialidades que este nuevo modelo parecía tener. Sin embargo, había algo que se pasaba por alto: lo más importante que había demostrado el modelo japonés era que se podía llegar a altos niveles de eficiencia sin dejar de lado la propia cultura. El modelo japonés era un modelo que se adaptaba a la cultura japonesa y que era ahí donde hacía el máximo de sentido. Tratar de copiarlo para importarlo a otras latitudes era, por lo tanto, repetir lo mismo que antes se había hecho con el modelo occidental.

En efecto, el modelo occidental—aquél cuya raíz se encuentra en los trabajos de Weber, Taylor y Fayol— fue exportado *urbi et orbi*. Se olvidaba que un modelo es un producto cultural y que—al ser impuesto sobre otra cultura— provoca cambios no esperados. Además, los comportamientos que se suponía debía modelar sólo en apariencia se dejaban modificar y moldear. La doble contingencia organizacional—que esta vez se construía sobre el modelo y los comportamientos de los individuos— se producía de tal manera, que había un acatamiento de las formas, pero en la práctica cada persona actuaba según su propio modo de ver las cosas. Así, ocurre que el modelo occidental se ha difundido por todo el mundo, con resultados variados y no siempre felices. La burocracia arrastra su pesada carga de trámites por las oficinas de distintos países. Las empresas productivas de todas las latitudes se enfrentan a la compleja tarea de motivar a sus trabajadores. Algo parece obstaculizar el adecuado funcionamiento de un modelo que ha probado ser exitoso en los países en que se originó.

En América Latina, el pobre resultado final fue atribuido a muchas causas: a la raza, al subdesarrollo, a la falta de educación, a que la colonización haya sido llevada a cabo por españoles y no por anglosajones, etc., pero nunca se puso en duda el modelo, porque éste había demostrado ser útil y adecuado en todos los países occidentales, el llamado primer mundo.

Ahora, se quería copiar el modelo japonés y se empezaron a crear círculos de calidad dondequiera que hubiese la más mínima disposición para hacer cambios. Rafael Estévez señala que la genialidad de los japoneses no está tanto en los círculos de calidad, sino en haber sabido aprender de los éxitos y fracasos de otros para *adaptarlos* a su propia realidad. Sin embargo, esto no fue visto. Así como tam-

co se vio el hecho de sobra evidente que un modelo es una abstracción hecha en un escritorio, en tanto una cultura es algo sumamente concreto y que se hace en el devenir histórico de un pueblo. Es, por tanto, mucho más fácil introducir los cambios necesarios en un modelo, que pretender modificar toda la cultura de un pueblo para hacerla más adaptable al modelo de moda.

Pero en América Latina estamos acostumbrados. Desde hace muchos años que hemos sido testigos de la búsqueda incesante del "hombre nuevo". Este se define en lo positivo de diversas formas, tantas como modelos se han querido implementar. En términos negativos, en cambio, los hombres nuevos tienen un denominador común: *no son como somos los latinoamericanos*.

### 11.5 El modo de ser latinoamericano

En lo que sigue presentaré algunas características del modo de ser de los latinoamericanos en sus relaciones laborales. Estas características han surgido de la experiencia acumulada como consultor de Desarrollo Organizacional y han sido comprobadas en empresas de diverso tipo, tamaño y rubros. Estas mismas características han sido publicadas en un artículo y expuestas en diversos seminarios y congresos. Aunque la base de este esquema se encuentra en trabajos realizados en Chile y Paraguay, he sometido estas hipótesis a la consideración de especialistas de Argentina, Chile, México y Paraguay. En todas estas oportunidades he recibido una *feed-back* muy positivo que agradezco y que me ha llevado a afinar el esquema.

- a) Paternalismo. Este es un valor central para los latinoamericanos. Se construye a partir de una forma muy personalizada de relación entre un superior que protege y un subordinado leal. Su origen se encuentra en la Hacienda, en que el patrón era quien ofrecía protección, tenía una capilla donde se decía misa los domingos, tenía una escuela para los hijos de sus inquilinos, les daba a éstos el pan, algunos abarrotes y productos de la tierra, les entregaba una regalía, llevaba a los enfermos al hospital y les compraba los remedios, etc. A cambio de esto, el patrón recibía lealtad. En un caso tan interesante como el mexicano, los generales y jefes de la revolución establecieron con el pueblo relaciones paternalistas, de protección y lealtad, lo que condujo a un Estado protector y benefactor. Todos los modelos que se han tratado de imponer en nuestros países han impugnado el paternalismo... y, sin embargo, nuestros trabajadores siguen buscando establecer relaciones paternalistas con sus jefes, dirigentes sindicales o quienquiera que represente poder. Evidentemente el paternalismo disminuye a medida que aumenta el nivel educacional, lo que se debe a que nuestro sistema educacional es eminentemente occidentalizante.
- b) Respeto. Los trabajadores latinoamericanos demandan y ofrecen el respeto como un valor de gran importancia. Sin el respeto, el paternalismo sería muy cercano a la servidumbre. El respeto se traduce en el trato que los trabajadores se dan entre ellos, el que dan a sus superiores y el que esperan para sí.

- c) Desconfianza. Una de las características más relevantes del campesino es la desconfianza ante lo desconocido. De esta desconfianza surge una actitud expectante y alerta ante cualquier proposición que no sea meridianamente clara. El problema de la confianza –dice Luhmann– es que es una apuesta hacia el futuro, que se basa en el pasado. En otras palabras, sobre una base de desconfianza no se puede construir la confianza. Antes, hay que crear una historia sobre la cual pueda basarse luego la apuesta al futuro que es la confianza.
- d) Individualismo. Los trabajadores latinoamericanos son individualistas. Esta es una característica extraña en países de raigambre católica, por cuanto la fe católica, a diferencia de la protestante que enfrenta al fiel directamente a Dios, tiene a la Iglesia, la comunidad de los creyentes, como base de solidaridad. Este individualismo es posible que se relacione también con la educación. En efecto, a medida que se aumentan los niveles educacionales, hay también mayor individualismo, competencia y “chaqueteo”. En los niveles educacionales inferiores, en cambio, hay mayores muestras de solidaridad.

A continuación quisiera presentar una comparación entre el modelo occidental, el japonés y el estilo organizacional latinoamericano en las relaciones de trabajo. A partir de esta comparación es posible detectar cuáles podrían ser las características de un modelo de organización apropiado a la cultura de nuestros países de América Latina. Es evidente que las características reseñadas se encuentran en un proceso de cambio; algunas pueden ser más resistentes y otras pueden haberse ya modificado. Los medios masivos de comunicación, los viajes, la globalización y apertura de los mercados, la creación de Tratados Regionales de Libre Comercio, etc., constituyen impactos que no dejan impávidas a nuestras organizaciones, ni a sus ejecutivos, ni a sus trabajadores de diferentes niveles. La organización está acoplada estructuralmente a su entorno y si éste cambia en forma tan radical como la que hemos presenciado en los últimos años, es lógico esperar que también las organizaciones varíen, así como las culturas que éstas sustentan. En una investigación interdisciplinaria que hemos estado llevando a cabo –entre los años 1994 y 2000–, en colaboración con Nureya Abarca y Nicolás Majluf, hemos detectado cambios significativos que han tenido lugar en la gestión de las principales empresas de Chile. Nos parece, no obstante, que los cambios culturales son lentos y que todavía estamos en condiciones de proponer un modelo que, respetando nuestro modo de ser, se adapte a las exigentes condiciones impuestas por la globalización. América Latina cuenta con enormes potencialidades de desarrollo y parte importante de ellas radica en su propia gente, en su cultura. Sería erróneo –nos parece– tratar de asimilar modelos olvidando que contamos con una cultura que no ha sido suficientemente estudiada para detectar sus fortalezas y debilidades ante el desafío de los nuevos tiempos. Las características que aquí presentamos son generales y, por supuesto, no son las únicas. Existe, además, un cúmulo de diferencias regionales –tales como la corrupción institucionalizada de algunos países de la

región, o la existencia con mayor o menor fuerza de subculturas, de culturas indígenas con fuerte asidero, etc.– pero creemos que este esquema comparativo puede ser un buen comienzo para un trabajo que exige ser realizado a la brevedad, como lo demuestra el profundo estudio de De la Cerda y Núñez (1993).

ORGANIZACIONAL	MODELO OCCIDENTAL	MODELO JAPONES	ESTILO LATINOAMERICANO
• Reclutamiento	universalista/ racionalidad técnica	particularista/ proceso de adscripción y capacitación laboral	particularista/ racionalidad técnica
• Tipo de relación	impersonal	personal	personal
• Compromiso	contractual	paternalismo de empresa	paternalismo
• Orientación básica	individualista	grupal	individualista
• Racionalidad económica	productividad (largo plazo)	productividad (largo plazo)	ganancia (corto plazo)
• Relación interdepartamental	competitiva/ conflicto	colaboradora	competitiva/ conflicto
• Comunicaciones	verticales, específicas, individuales	horizontales, grupales, amplias	verticales en lo formal, amplias y grupales en lo informal (rumor)
• Responsabilidad	restringida, asumida individualmente	difusa, asumida grupalmente	difusa y no se asume
• Participación	ninguna; decisiones individuales	alguna; decisiones, compartidas	ninguna; decisiones individuales
• Jerarquía	específicamente definida; igualitaria en lo demás	difusamente definida; muy jerárquica	difusamente definida; muy jerárquica

- a) En el primer aspecto, reclutamiento, se trata de comparar las formas de selección de personal propias del modelo occidental, del japonés y del estilo organizacional latinoamericano. El modelo occidental tiene un sistema de reclutamiento universalista, basado en la racionalidad técnica. Esto quiere decir que se hace un cálculo técnico racional que determina qué tipo de profesional se requiere para una función dada, por ejemplo, un ingeniero con X años de experiencia y, luego de establecidas las características, se llama a un concurso abierto en el que, de todos los postulantes que se presenten, se seleccionará al que más se aproxima al perfil del profesional requerido.

El modelo japonés tiene un sistema particularista, seguido de un proceso de adscripción y capacitación laboral. Esto quiere decir que no se busca cualquier ingeniero, sino que se va a la mejor universidad del área y se selecciona allí al mejor egresado. No hay universalismo, sino que la demanda es absolutamente particularizada. Una vez seleccionado, este ingeniero egresado es paseado por toda la empresa y así se va capacitando y conociendo la empresa. Al final, ha llegado a ser un hombre de la empresa.

El estilo latinoamericano de selección tiene subyacente el modelo occidental. Es así como la racionalidad técnica indica que el cargo debe ser llenado por un ingeniero, pero luego la selección es particularista: no se buscan por concurso todos los posibles postulantes, sino que el futuro contratado es seleccionado entre los conocidos.

En la investigación que hemos venido realizando durante el último lustro del siglo XX, se ha podido constatar que este particularismo ha disminuido su influencia en la selección de personal de las empresas más importantes de Chile. Cada vez más se realizan concursos en que los postulantes son evaluados por empresas especializadas. En esta medida, se ha producido un acercamiento al modelo occidental subyacente, aunque todavía tienen un grado de influencia no despreciable otros criterios, tales como pertenencia a la red de conocidos, de egresados de la Universidad, de parentesco, apariencia física, género, etc.

- b) En segundo lugar, en lo referente al tipo de vínculo que se establece en la empresa, el modelo occidental preconiza una relación impersonal, en que la racionalidad y la funcionalidad determinan el comportamiento que tendrá cada individuo en la organización, en cuanto miembro de ella.

Tanto el modelo japonés como el estilo organizacional latinoamericano son altamente personalizados. El latinoamericano y el japonés establecen relaciones afectivas que los involucran en el trabajo en forma global y no en forma de roles impersonales. La diferencia entre ambos se encuentra en el hecho que el modelo japonés ha institucionalizado esta relación personalizada. El individuo que pertenece a una empresa sabe que en ella es valorado como persona, tanto en términos de su seguridad laboral y su posición en el trabajo como en términos de su pertenencia a un grupo. En el estilo latinoamericano, en cambio, dado que a él subyace el modelo occidental, no hay cabida formal para la

relación personalizada. Esta se da, entonces, de manera informal y no reconocida oficialmente. De aquí se desprenden complicaciones adicionales de expectativas defraudadas, de conductas incoherentes, de comportamientos concretos que son negados en el discurso, etc.

Nuestra investigación también muestra cambios en esta dimensión. Los trabajadores de las principales empresas chilenas mantienen un trato personalizado con sus compañeros y superiores, pero este estilo es cada vez más una forma, sin mayor contenido. Los principales amigos de los trabajadores ya no se encuentran en la misma empresa. La organización efectiva se define en términos más funcionales e impersonales que antes.

- c) En tercer lugar, en la dimensión compromiso, se grafica el tipo de relación laboral establecido en el esquema de diseño practicado. En el modelo occidental, el compromiso es contractual: el trabajador se compromete a trabajar a cambio de un sueldo pactado, durante un tiempo diario determinado y cumpliendo las exigencias de un cargo claramente definido. No se le puede pedir nada que vaya más allá de lo estrictamente acordado en el contrato.

En el modelo japonés —y acaso ésta sea una de sus características más sorprendentes para los observadores occidentales— existe un paternalismo de empresa. Hay que recordar que Japón es un país que hasta fines del siglo pasado se encontraba en el feudalismo, de tal manera que las relaciones de protección-lealtad propias del paternalismo se encuentran fuertemente vigentes en la cultura de ese país. En lugar de tratar de eliminar ese rasgo cultural, los japoneses lo incorporaron a su modelo, haciendo una empresa paternalista, es decir, protectora. Con ello, consiguieron trasladar las lealtades y el compromiso amplio del feudo a la empresa.

En el estilo organizacional de América Latina, formalmente tenemos relaciones contractuales, pero en la práctica seguimos buscando establecer vínculos paternalistas. Tanto los trabajadores, que demandan protección e intentan involucrar a sus jefes en la solución de sus problemas personales y familiares, como los superiores, que tratan de proteger y esperan lealtad por parte de sus subordinados, buscan conseguir una relación que vaya más allá de lo formalmente establecido.

Esta característica paternalista ha sido muy combatida por los distintos intentos modernizadores que ha vivido la región. Se ha mantenido, pero hoy en día está en retirada. Es todavía notoria en trabajadores antiguos con menores niveles educacionales. Los jóvenes, que han alcanzado una escolaridad completa o casi completa, tienen una mentalidad más pragmática al respecto. Lo mismo ocurre con los obreros mexicanos que vuelven después de una temporada de trabajo en Estados Unidos.

Los resultados de la investigación a que hemos aludido apuntan también a importantes cambios en esta dimensión. La modernización de los servicios

públicos, el aumento de las posibilidades de seguridad social, la difusión de la educación, el incremento de los niveles de consumo, etc., han influido en que el paternalismo ya no sea una relación necesaria. La protección que antes era demandada al patrón o al Estado ya no es indispensable. Los beneficios de salud, previsión, educación etc., pueden ser obtenidos directamente por el interesado. Esto ha llevado a que se monetarice la relación. En lugar de protección/lealtad, hoy se propone más un vínculo definido en términos funcionales de contrato/sueldo.

- d) En cuarto lugar, la orientación básica que guía a los trabajadores en su inserción laboral y en sus intentos por hacer carrera es —para el modelo occidental— individualista. Subyacente a ella se encuentra el mito del *self-made man*. Cada trabajador es un individuo que debe tratar de labrarse sus posibilidades en la organización. Las historias, repetidas hasta el cansancio, de personajes que han logrado su fortuna gracias al esfuerzo personal, tienen una tradición tan antigua en los países occidentales, que se remonta a la ética calvinista y puritana y que es revitalizada en las películas de *cow-boys* o en las del moderno Rambo, que puede —y debe— obtener el triunfo de manera solitaria y altamente individualista. Los héroes de la industria son también presentados por sus biógrafos como personas solitarias, que han conseguido el éxito merced a sus méritos y esfuerzo individual. Nada deben a los demás. Mientras más bajo haya sido su origen, mientras menos auspiciosas hayan sido las condiciones en que tuvieron que desarrollarse, mientras mayores hayan sido las dificultades que se les presentaron, mayor será su heroísmo. Por esto es que las historias personales de estos adalides de la industria estadounidense marcan las tintas en los aspectos duros de los comienzos y en la incomprensión de la mayoría de las personas que se relacionaron con ellos.

En la empresa japonesa —y esto resulta también sorprendente a los ojos occidentales— no hay premios por los logros individuales, así como tampoco castigos por los errores. Los ascensos no son por mérito, sino por antigüedad. Si alguien hace algún aporte de importancia, el reconocimiento es para el grupo, para el círculo de calidad en el que este aporte tuvo lugar. Con esto, se está reconociendo el efecto sinérgico de la innovación (probablemente esa idea no habría surgido o habría sido diferente en otro grupo), pero además se está recalcando la orientación grupal antes que individual propia del modelo. Esto tiene también una base cultural. Para los japoneses el grupo, la comunidad, es central y el individuo pierde su importancia frente a ella. Recuérdense los ataques *kamikaze*, en que pilotos suicidas inmolaban su vida por su nación. Recuérdese, además, el *hara-kiri*, en que una persona que se siente deshonrada —es decir, que ha faltado a las normas de la comunidad— prefiere suicidarse a enfrentarse a su grupo con esa mancha.

El estilo latinoamericano es individualista. Hemos visto que es probable que esto tenga algo que ver con la educación, ya que en niveles de menor escolaridad

se encuentran muestras de solidaridad. Sin embargo, también allí son claros los ejemplos de *chaqueteo*, de esfuerzos por sobresalir a costas de otros, de falta de respeto por la propiedad común (piénsese en los árboles de las plazas públicas, en las áreas de esparcimiento, en los canales de riego). También, los asentamientos comunitarios que se intentó hacer en el agro chileno, luego de la Reforma Agraria, son un ejemplo de individualismo: finalmente todos los asentados prefirieron repartirse la tierra a administrarla y trabajarla en común.

El estudio que hemos venido realizando en los últimos años del milenio muestra que esta característica individualista se ha acentuado, especialmente entre los trabajadores más jóvenes y educados. El trabajador chileno actual demuestra mucho mayor conciencia de sí mismo y de su propia valía que la que tenían los trabajadores hace diez años. La tradicional timidez de los chilenos, que les impedía dar opiniones o disentir de la opinión mayoritaria, cede el paso a una actitud más asertiva.

- e) En quinto lugar, en lo referente a la racionalidad económica se examina la orientación que guía las decisiones de los seres humanos en términos económicos. Tanto el modelo occidental como el japonés tienen una orientación de largo plazo, que se traduce en la búsqueda de la productividad. En nuestras actividades económicas predominaba una orientación que Nicolás Majluf llama cortoplacista, en la que no hay cabida para una preocupación por la productividad. Interesaba, más bien, la ganancia rápida. En ese sentido, los empresarios de América Latina se parecían al capitalista aventurero más que al empresario innovador de Schumpeter (1991: 406-428). Era característico de los latifundistas en nuestros países el cultivo extensivo antes que intensivo de la tierra. Carlos Cousiño ha hecho notar la importancia del consumo ostentoso como criterio de legitimación, en lugar del trabajo. Tampoco los trabajadores parecían tener una orientación de largo plazo. La queja más frecuente de los empleadores al respecto es que cuando se establecían primas por trabajo extra, o cuando se hacía un acuerdo de trabajo "a trato" o "por pieza", los obreros sólo deseaban llegar a cierto nivel de ingreso y no se esforzaban por incrementarlo.

Es posible que esta característica se encuentre en modificación, con los mercados abiertos y una economía estable que permite la acumulación. Para apoyar este cambio, es necesario que se creen las bases para la confianza que —como vimos— es atípica. Hay, hoy en día, algunos ejemplos de empresarios, industriales y agrícolas, que muestran una orientación claramente de largo plazo. El interés que encuentran los diferentes programas de perfeccionamiento, tales como los ofrecidos por universidades en diferentes países de América Latina, reflejan un cambio en esta orientación. Los programas destinados a los ejecutivos son otro ejemplo de la misma tendencia. También los trabajadores pudieran estar variando, como se evidencia en su creciente demanda por capacitación y *empleabilidad*.

- f) En sexto lugar, la relación entre los departamentos y unidades de la empresa. En el modelo occidental y en el estilo organizacional de América Latina, esta relación es normalmente competitiva. Cada departamento trata de demostrar que es el mejor. Esta característica de competitividad es incluso fomentada, con el objeto de crear espíritu de cuerpo al interior de las unidades y de permitir elevar la productividad de toda la organización con el esfuerzo de las distintas unidades por superarse y sobrepasar a las demás. Sin embargo, cuando se producen dificultades, la competencia sana deviene en conflicto. No es raro encontrar organizaciones en que éste es tan fuerte, que incluso los miembros de una unidad hacen lo posible por conseguir que la otra haga las cosas mal. Con eso, de paso, perjudican a la empresa, pero eso no es algo que parezca preocuparles demasiado. En Estados Unidos este es un problema que, según Peter Senge, eleva inútilmente los costos.

La empresa japonesa, por su parte, es colaboradora. Cada empleado japonés ha pasado por todas las reparticiones de su organización y, así, ha desarrollado una identidad *con la empresa, no con una determinada sección de ésta*.

- g) Las comunicaciones están definidas en el modelo occidental como verticales, específicas e individuales. En otras palabras, siguen el conducto regular y llegan individualmente a cada persona de la jerarquía en forma específica. Cada individuo recibe, al final, toda la información que necesita para el desempeño de su función, pero sólo la que le es pertinente. La idea es evitar la sobrecarga de información.

En el modelo japonés, en cambio, las comunicaciones son horizontales, grupales y amplias. Esto quiere decir que las comunicaciones son difundidas a toda la empresa y entregadas colectivamente a los círculos de calidad. Todo trabajador de una empresa japonesa sabe todo lo que le pasa a la empresa. Evidentemente, esto facilita la comprensión entre departamentos, en tanto la comunicación específica contribuye a la separación e incomprensión entre unidades.

En el estilo latinoamericano, dado que el modelo subyacente es el occidental, las comunicaciones son verticales y específicas en lo formal. En lo informal, en cambio, son amplias y grupales. Esto quiere decir que el rumor es generalizado en las organizaciones de América Latina. Todo se sabe antes que se dé a conocer por los canales oficiales. Todo tiene interpretaciones que provienen "de buena fuente", pero que no tienen su origen en lo formalmente reconocido. Los corrillos a la hora del café son particularmente atractivos por la posibilidad de encontrar en ellos nuevos rumores: "¿Has sabido algo?" Incluso, existen empresas en que el rumor está tan difundido, que llega casi a institucionalizarse, mediante la circulación clandestina de hojas impresas con "las últimas novedades", como en el caso del capítulo VII.

Como hemos visto, el rumor tiene que ver con la necesidad de información confiable. No es necesariamente algo negativo. Tiene cierta base en la necesidad de sociabilidad propia de nuestra cultura, por lo que resulta difícil de erradicar. Sólo es negativo cuando es más creíble que la información oficial, dado que -en esos casos- representa un indicador de carencia de confianza. Se debe, entonces, tratar de compensar sus efectos negativos. Más que prohibirlo o intentar que desaparezca, se deben buscar formas de hacerle perder influencia sobre los colectivos laborales. Hay organizaciones que han conseguido disminuir su importancia, a través del simple expediente de transmitir información consistente con su actuar posterior.

- h) En octavo lugar, la responsabilidad en el modelo occidental es restringida y asumida individualmente. El esquema burocrático indica que cada puesto de la jerarquía tiene establecidos en forma clara sus deberes y atribuciones. Cada persona dentro del organigrama sabe exactamente cuál es su área de competencia con los niveles de responsabilidad correspondientes y los asume íntegramente. Nadie se siente en lo más mínimo responsable por lo que no es de su competencia, pero nadie -tampoco- desconoce la propia responsabilidad. En el modelo japonés, la responsabilidad es difusa y asumida en forma grupal. Esto quiere decir que los empleados japoneses se sienten responsables por todo lo que ocurre en la empresa, pero ésta es una responsabilidad solidaria, asumida grupalmente. Hay anécdotas que pueden ayudar a clarificar este punto. Se cuenta de un trabajador japonés cuya labor es poner limpiaparabrisas en los automóviles de su fábrica. Cuando este trabajador va por la calle y ve que el limpiaparabrisas de un automóvil de su marca se encuentra en mal estado lo repara, porque siente que esto es parte de su responsabilidad. Se dice, además, que si un trabajador japonés ve una bujía encendida inútilmente en cualquier departamento de la organización la apaga, puesto que es su responsabilidad evitar el derroche. Más allá de lo míticas o verdaderas que puedan ser estas historias, reflejan temas culturalmente importantes.

En el estilo imperante en América Latina, la responsabilidad es difusa, pero no se asume. Con esto queremos referirnos al hecho que en las organizaciones latinoamericanas cualquier trabajador puede ser culpado por cualquier error o fracaso ocurrido. Pero esta responsabilidad difusa no es asumida. Siempre el trabajador tendrá la excusa necesaria para demostrar que él no tiene nada que ver con el problema.

Aunque en diversas empresas se han intentado desarrollar procesos de cambio inspirados en el *empowerment* y destinados a aumentar las responsabilidades de los trabajadores, muchas veces se han encontrado con dificultades derivadas de esta característica cultural. Sin embargo, en algunas de las empresas que hemos investigado últimamente, se muestra una tendencia a asumir mayores responsabilidades. Aparentemente, el tema presenta muchas aristas y es difícil predecir en este momento si el cambio detectado en estas empre-

sas exitosas logrará imponerse en la cultura organizacional. Es probable que si esta tendencia representa algo permanente –un cambio efectivo en los modos de gestión, antes que una moda pasajera–, encuentre mejor acogida entre los trabajadores más jóvenes, que tienen mayores niveles de educación y que están más motivados a desarrollarse en sus actividades laborales.

- i) En noveno lugar, respecto a la participación, es inexistente en los esquemas piramidales propios del modelo occidental y del estilo organizacional latinoamericano. En ambos esquemas, las decisiones son individuales.

El modelo japonés tiene alguna participación, en el sentido que todo se conoce y todo se discute en los círculos de calidad, de modo que hay participación plena en la información. Por otra parte, las decisiones en el modelo japonés son compartidas. Una queja frecuente de los ejecutivos norteamericanos que deben negociar con sus contrapartes japonesas es que las decisiones parecen interminables y nunca saben con quién están hablando. Es necesario negociar muchas veces, a lo largo de los meses, con sucesivos ejecutivos japoneses, sin saber el resultado de la negociación hasta pasado un largo lapso. Los japoneses, por su parte, reconocen esto, pero dicen que ellos, una vez adoptada la decisión, no demoran en implementarla, porque han participado en ella todos quienes después tendrán algo que ver con su puesta en marcha. Los altos ejecutivos norteamericanos, en cambio –critican los japoneses–, deciden rápidamente, pero luego tienen que comenzar por convencer a sus subordinados inmediatos, empezar a estudiar factibilidades parciales, etc., lo que demora enormemente la implementación.

Los mayores niveles educacionales, la incorporación de tecnologías, la multifuncionalidad, etc., son cambios detectados en los casos estudiados por nuestro equipo multidisciplinario en la investigación a que hemos estado haciendo referencia. Estos cambios han permitido definir las tareas de manera más difusa y dejar progresivamente de lado la necesidad de supervisión directa. Todo esto implica un cierto grado de participación práctica y concreta, alejada de las ideologías participativas que no lograron transformarse en herramientas efectivas de gestión. Tal como en el punto anteriormente tratado, acerca del *empowerment*, es probable que esta tendencia se vaya afianzando de manera paulatina, en la medida de la incorporación de trabajadores más jóvenes, que son los más educados, los más individualistas y los más dispuestos a asumir nuevos roles.

- j) Finalmente, la jerarquía en el modelo occidental está definida en forma muy específica. En todo aquello que no está relacionado con el trabajo, la organización occidental es igualitaria. El gerente general de una empresa tiene todo el poder y la jerarquía propios de su cargo, pero es probable que en el caso como lo mismo que los obreros y en el mismo lugar.

El modelo japonés y el estilo organizacional latinoamericano se caracterizan por un esquema muy jerárquico y definido difusamente. Esto significa

que el que es superior en un ámbito, también lo es en los demás. Los casinos compartidos son escasos en las empresas de América Latina. Las clases sociales tienen todavía gran importancia en los países latinoamericanos, a pesar de la democratización que han experimentado y de las mejorías de los sistemas educacionales.

## 11.6 Cambio en la cultura laboral en Chile

*The times, they are a changin'*, cantaba Bob Dylan en la década de los sesenta y hoy podríamos repetir la misma afirmación. La caída del muro de Berlín, la globalización, el auge y difusión masiva de los computadores y las consecuentes redes internas y externas a las empresas, etc., son sólo algunos de los cambios que han tenido lugar en el mundo y que han repercutido en Chile.

En Chile, la apertura de los mercados generó una situación tal, que crisis pasó a ser el descriptor más frecuentemente aludido por empresarios, ejecutivos y asesores de empresas. Nuevas generaciones de empresarios llegaron a ocupar los puestos claves y, enfrentados a la crisis, decidieron hacer cambios sustanciales en sus organizaciones. Esta constelación se vió, además, reforzada por la existencia de colectivos laborales con mayores niveles educacionales.

Es sabido que los cambios en las culturas organizacionales ocurren con mayor facilidad cuando las empresas definen su situación en el lenguaje de la crisis. De ahí que la comunicación de la crisis a que hemos aludido haya facilitado los cambios de la cultura organizacional en Chile.

El paternalismo, tan arraigado en las empresas tradicionales, comenzó paulatinamente a ser desplazado de los valores que comparten tanto trabajadores como empresarios y ejecutivos. El vínculo que une a empresa y trabajador deja de ser complejo y altamente personalizado para empezar a transformarse en una relación específica, de tipo contractual. Los beneficios esperados pasan a ser definidos en términos monetarios, con lo que el vínculo se despersonaliza. Ya no se requiere –ni se ofrece– lealtad a cambio de protección; basta con intercambiar trabajo por remuneración.

En estrecha relación con esta monetarización del vínculo, se produce un aumento del individualismo. Los trabajadores que, en épocas pasadas, sumergían su identidad en el grupo, en el sindicato o en la empresa y que, por lo mismo, no osaban presentar una voz disidente, se hacen mucho más conscientes y orgullosos de su propia identidad individual. La educación tiene un papel definitivo en esta profundización del individualismo y se mantiene como un factor determinante en las diferencias que las personas reclaman para sí mismas y para las que exigen reconocimiento. La tradicional timidez de los trabajadores chilenos va siendo superada y los trabajadores presentan mayores niveles de asertividad.

Junto a lo anterior, se produce un mayor interés por el dinero y por lo que se puede conseguir con él. La situación de *anomia* propia de las épocas de cambio brusco y profundo lleva a momentos difíciles para parte importante de los trabajadores. El endeudamiento excesivo, el consumismo e incluso, a veces, la droga aparecen como problemas nuevos en las empresas. La *anomia* es un fenómeno que la sociología ha estudiado desde sus mismos comienzos como ciencia de la sociedad. El concepto es acuñado por Emile Durkheim (1951: 241-276) para referirse a las situaciones de cambio social en las que se abre un abanico de oportunidades diferente al que existía, pero las reglas que ayudan a optar entre las alternativas de manera legítima todavía no se han afianzado. En nuestro país, el acceso al consumo para los sectores más amplios de la población, las facilidades de crédito, la variedad de artículos disponibles, etc., son relativamente recientes. Los ordenamientos morales y valóricos, que sirvieron durante largas décadas para regular el comportamiento económico, ya no son determinantes ni operativos: el horror al endeudamiento, por ejemplo, no es un buen consejero en una época de crédito fácil y difundido. Se requieren nuevos códigos que permitan enmarcar el buen decidir, pero éstos no están todavía internalizados en las costumbres de personas que se han visto sorpresivamente anegadas por una marea de cambios económicos que no logran entender adecuadamente. De ahí se desprende que, en situaciones como la que estamos describiendo, ocurran comportamientos anómicos y se produzcan condiciones de stress y sufrimiento.

La estabilidad en el empleo, ofrecida por las empresas y demandada por los trabajadores hasta épocas recientes, ha cedido el paso a una nueva situación. Muchas empresas importantes se iniciaron ofreciendo condiciones de gran estabilidad laboral. Incluso en algunos casos entregaban casas a sus obreros, lo que pone en evidencia la intención de mantenerlos por toda su vida laboral en la empresa. En las difíciles condiciones de competencia que se han impuesto en la economía como consecuencia de la apertura de las fronteras, las empresas no pueden ofrecer empleo de por vida, ni tampoco comprometerse a mantener en el trabajo a sus miembros, dado que dependen fuertemente de las fluctuaciones del mercado internacional. La crisis de las economías asiáticas, por ejemplo, ha implicado que los años 1998 y 1999 se hayan caracterizado por tasas de crecimiento económico significativamente inferiores a las de la década. El desempleo, en el mes de junio de 1999, llegó en Chile a 10,8%, en Brasil a 7,8%, en Argentina a 14,5% y en Colombia a 19,8%. Un año después, en agosto del 2000, el desempleo en Chile es de 10,2%. Mal se podría, entonces, ofrecer empleo estable.

Los trabajadores, por su parte, tampoco desean permanecer largo tiempo en la empresa. El hacer carrera en una misma organización era, para las generaciones anteriores de trabajadores, una aspiración fuertemente sentida. Se valoraba la experiencia, la antigüedad en el trabajo y las personas se enorgullecían de haber envejecido en la empresa, de haber vivido -junto a ella- todas sus vicisitudes. No

eran infrecuentes frases tales como: "todo se lo debo a la empresa"; "éste fue mi primer trabajo y voy a jubilar en él"; "conocí al padre del actual dueño"; "toda mi vida se la di a esta empresa y ahora mi hijo va a continuar aquí". Los trabajadores más jóvenes, que inician su actividad remunerada durante la década de los noventa, no sólo no aspiran a empleos estables, sino que los consideran francamente poco atractivos. Tanto los profesionales -que estiman que permanecer mucho tiempo en un mismo trabajo implica una suerte de estancamiento- como los obreros -para quienes los aumentos salariales resultan con mayor facilidad cambiándose de empresa, antes que ascendiendo dentro de la misma- tienen una visión más bien negativa de la estabilidad laboral.

En este momento, hay notorias diferencias de perspectivas entre los trabajadores nuevos y los antiguos. En el cuadro que sigue, trataremos de esquematizarlas.

TRABAJADOR ANTIGUO	TRABAJADOR NUEVO
Menor educación formal	Mayor educación formal
Acostumbrado a estilos de trabajo más paternalistas y protectores	Ajustado a requerimientos de las nuevas condiciones de trabajo
Prefiere lo conocido	Tiene expectativas más altas
El ambiente de trabajo en que creció era más protegido	Entiende la forma en que su trabajo se ajusta a la organización
Prefiere recibir órdenes	Busca fines propios
Muchas veces le cuesta aprender una nueva tarea	Aprende rápido y se adapta a los cambios en el ambiente laboral
Es menos asertivo y tiene menos confianza	Tiene mayor autoestima y confianza en sí mismo
Las oportunidades de tecnología, capacitación y recompensa las ve como amenazantes	No ve tantas amenazas, sino oportunidades
Valora los beneficios sociales. Prefiere quedarse en la empresa, la estabilidad en el trabajo es un valor.	Valora el sueldo antes que beneficios sociales. Prefiere hacer carrera individualmente, sin depender de una sola empresa.
Está sobreespecializado	Se desempeña bien en diferentes tareas

El equivalente funcional a la estabilidad en el trabajo –vale decir, lo que cumple la misma función de garantizar a cada persona una cierta confianza en el futuro, un cierto grado de seguridad laboral– es la *empleabilidad*, concepto que se refiere a la posibilidad de que un trabajador amplíe sus oportunidades laborales. Un obrero demasiado especializado, en un trabajo muy específico, puede ser muy necesario para la empresa en la cual se desempeña, pero puede ser absolutamente inubicable en otra, precisamente por su sobreespecialización: un constructor de neumáticos, por ejemplo, en un país que –como Chile– sólo cuenta con una fábrica de neumáticos. La empleabilidad implica capacitación y permite a la empresa contar con trabajadores que tienen alternativas laborales fuera de ella. El tema de la empleabilidad –como muchos conceptos nuevos– representa un cambio de enfoque en la relación empresa-trabajador. Tradicionalmente, tanto las empresas como los trabajadores buscaban el modo de hacerse indispensables para la otra parte. Esa era la forma de asegurarse mejores condiciones de negociación. En esta perspectiva, que un trabajador tuviera múltiples oportunidades de mercado hacía que la empresa estuviera en un pie débil de negociación. Hoy en día, en cambio, se ve que esta mayor empleabilidad también tiene una faceta favorable para la empresa. En efecto, Nicolás Majluf llama la atención acerca de empresas que no pueden deshacerse de trabajadores poco eficientes, porque sería enviarlos al desempleo, debido a sus escasas alternativas laborales. La empleabilidad, en esa perspectiva, permitiría que tanto empresa como trabajadores buscaran el mejor acuerdo posible. Son, sin embargo, excepcionales las empresas que hacen efectivamente un esfuerzo por aumentar la empleabilidad de sus trabajadores. La mayoría continúa sosteniendo que si los trabajadores consiguen más alternativas laborales van a presionar por mejores salarios y los mejores van a abandonar la empresa.

En estrecha relación con lo anterior, las empresas –especialmente medianas y pequeñas– no invierten significativamente en capacitación. A pesar de los beneficios tributarios que la capacitación tiene en Chile, el esfuerzo de las empresas no es mucho. La capacitación que se realiza rara vez corresponde a un plan y no se encuentra relacionada con planes de desarrollo de carrera. Cuando se capacita, se entrena a los trabajadores en temas referidos al trabajo que actualmente realizan y no es, por lo tanto, una preparación para asumir nuevas labores y responsabilidades en el futuro. Es frecuente que la capacitación que se entrega sea producto de la reacción de los departamentos de personal de las empresas a las variadas ofertas de los institutos especializados en el rubro. Otras veces se capacita en temas demandados por los propios interesados y que pueden ser muy variados: cursos de inglés, computación, etc.

Belén Calvo (1998), en un interesante esfuerzo integrador, clasifica los factores que han sido influyentes en el cambio de la cultura laboral en Chile. Ella realizó su trabajo en los marcos de la investigación a que hemos aludido en repetidas ocasiones. Nos referiremos a algunos de los cambios mencionados por ella.

Acaso el cambio más importante tenga que ver con el aumento del individualismo. Ha mejorado notablemente la educación de los trabajadores en Chile. Esto se evidencia a todo nivel: tanto ejecutivos como obreros incrementan su educación formal. La educación hace una importante diferencia entre las personas. Como producto de esta educación, ha aumentado la asertividad. La tradicional timidez de los chilenos disminuye según aumenta la educación.

Debido a este mayor individualismo, se pierden referencias grupales de identidad: baja el compromiso con la empresa, comenzando a valorizarse la empleabilidad, como alternativa a la estabilidad en el trabajo. Empieza a definirse la relación con la empresa de manera contractual. Se ha monetarizado la relación, en una economía también monetarizada.

El mismo individualismo conduce a que los trabajadores bajen su afiliación al sindicato. Este, por su parte, redefine su relación con la empresa, pasando a colaborar con ella en algunas áreas.

Como hemos dicho anteriormente, el cambio ha sido repentino, razón por la cual coexisten –y probablemente continuarán coexistiendo por cierto tiempo– trabajadores y empresas con diferentes valoraciones de las nuevas condiciones. La diferencia fundamental parece estar asociada a la educación. Los trabajadores más educados son más asertivos y seguros de sí, en tanto quienes no alcanzaron los beneficios de la educación son inseguros y tratan de aferrarse nostálgicamente al pasado. La tecnología, la capacitación, la empleabilidad, el *empowerment*, etc., son –para unos– oportunidades de desarrollo que hay que aprovechar, en tanto –para otros– constituyen claras amenazas que se debería rehuir.

Las empresas estudiadas por Belén Calvo corresponden a una muestra de las empresas de mayor importancia en Chile. Los resultados que hemos presentado, por consiguiente, representan a ese segmento de las organizaciones chilenas. Es posible que –en la medida que se profundice la inserción de nuestro país en la economía globalizada, en la medida que trabajadores de mayor nivel educacional se integren a las empresas– estos cambios se generalicen al resto de las empresas. La tendencia que se puede observar va en la dirección de una internacionalización de los modelos, vía la educación. Sin embargo, nos parece que es todavía posible llamar la atención acerca de algunas características culturales propias de las organizaciones chilenas que podrían contribuir a la generación de organizaciones más cercanas a nuestro modo de ser. A partir de ellas es posible construir un modelo de organización que no intente ir contra la cultura, sino apoyarse en ella.

Este modelo podría ser elaborado a partir de las siguientes consideraciones:

- a) Reclutamiento: Es posible mantenerlo particularizado, mientras la racionalidad técnica sea la que determine la selección y no lo particular. En todo caso, la universalización de los sistemas de reclutamiento a través de agencias externas ha

dado excelentes resultados en los casos en que se quieren evitar compromisos y presiones por parte de personas que pudieran estar relacionadas con los que deben tomar la decisión. Ya hace tiempo que Jenaro Prieto, en su conocida obra *El socio*, hizo notar las conveniencias de esta estrategia.

- b) Tipo de relación: Es conveniente valorizar formalmente el establecimiento de relaciones personalizadas, de respeto mutuo, en que cada trabajador sienta que es reconocido como persona. El mayor grado de autoconcepto positivo que se evidencia en los trabajadores chilenos puede verse apoyado de este modo. A pesar de la importancia creciente de las relaciones contractuales, el vínculo empresa-trabajador sigue siendo personalizado. Los trabajadores buscan encontrar motivación en el trabajo y parte importante de ésta tiene que ver con el reconocimiento. El reconocimiento es siempre personalizado.
- c) Compromiso: Las empresas podrían intentar establecer beneficios y asegurar el porvenir de sus trabajadores, llegando así a una suerte de paternalismo de empresa semejante al japonés. Un equivalente funcional, que probablemente termine por imponerse, es el que se relaciona con la empleabilidad. En otras palabras, las empresas deben estar preparadas para contar con niveles de rotación elevados.
- d) Orientación básica: Sería aconsejable intentar una combinación entre la orientación individualista y la grupal, estableciendo sistemas de beneficios solidarios unidos a premios individuales. Los círculos de calidad, por ejemplo, deberían dar lugar también a la individualidad.
- e) Racionalidad económica: Sería necesario lograr ciertos niveles de estabilidad y crear las bases para la creación de confianza. Además, hay que conceder valor a las inversiones hechas a largo plazo. Este es uno de los problemas de mayor dificultad en la creación de un modelo productivo. Acaso pudiera ser complementada esta orientación con la búsqueda de identidad con la empresa.
- f) Relación interdepartamental: Se debería intentar disminuir el perfil de la competitividad, para así evitar que surja el conflicto. Sin embargo, no es éste un problema que revista mayor gravedad si se crean instancias de comunicación interdepartamental efectivas.

- g) Comunicaciones: Es necesario ampliar la base comunicativa. Apparentemente es mejor informar acerca de todo a todos, que dejar que el rumor, con su secuela de inseguridad y desconfianza, tenga lugar. Al respecto, no se trata de no hacer lo que sea necesario, sino de tener políticas de comunicación consistentes y coherentes con el decidir de la organización.
- h) Responsabilidad: Es necesario evitar la tan frecuente "caza de brujas", típica de las organizaciones latinoamericanas. Al generarse una mayor base de seguridad y confianza, disminuirá el temor a la responsabilidad. La responsabilidad, en todo caso, debe estar relacionada con la capacidad efectiva de toma de decisiones.
- i) Participación: En un mundo cambiante, parece ser aconsejable mantener informada a toda la organización de los sucesos de importancia para ésta. Además, se puede hacer uso así, del potencial de innovación difundido en la organización.
- j) Jerarquía: El modelo occidental ofrece un esquema atractivo de separación de ámbitos, pero es conveniente determinar en cada empresa cuál es el modo más adecuado al respecto.

### 11.7 El estudio de la cultura

El tema de la cultura societal ha sido absolutamente descuidado en la sociología de las organizaciones. La especialización de los investigadores en determinadas áreas del conocimiento condujo a que quienes estudiaban los grandes procesos de la sociedad, como el desarrollo, por ejemplo, no tuvieran tiempo ni interés para dedicarse al estudio de las organizaciones. Los expertos en organizaciones, por su parte, tampoco prestaban mayor atención a los macroprocesos (De la Cerda y Nuñez, 1993).

Unos y otros olvidaban, sin embargo, que en la sociedad moderna todas las funciones de la sociedad y todos los grandes problemas de ésta deben encontrar —y encuentran— una respuesta organizacional. La escasa atención prestada a este hecho ha conducido a que los planes destinados a enfrentar situaciones de la sociedad sean absolutamente desnaturalizados en su concreción organizacional, de tal manera que la solución puesta en práctica resulta lejana a la solución ideada.

Desconocer esta vinculación, por otra parte, se ha traducido en que los especialistas en organización importan modelos y modas de los países desarrollados, sin ver que el contexto ambiental en que la organización se mueve, se encuentra estrechamente vinculado con ésta, en forma tal, que se suponen mutuamente. Nada puede ocurrir en una organización con prescindencia de su entorno. Organiza-

ción y entorno surgen en una misma operación de distinción, se limitan y posibilitan mutuamente. Están acoplados estructuralmente. Hemos, así, llegado al final de este libro con el mismo tema de su inicio: la relación de la sociedad y la organización. Esperamos que el recorrido hecho haya sido provechoso y que ahora contemos con nuevas perspectivas y prismas teóricos para observar el fenómeno de las organizaciones en el mundo actual.

#### EL EXTRAÑO CASO DEL JUNIOR IMPERTINENTE

Dentro de una organización coexisten culturas diferentes, lo que puede traducirse en dificultades de coordinación e incomprensiones entre personas provenientes de estas distintas culturas.

En una organización muy tradicional, se creó un departamento de investigación y desarrollo. Para formar parte de él, se contrató un grupo de jóvenes profesionales, recién egresados de la Universidad. El equipo resultante se destacó en breve por su creatividad, su motivación por el trabajo y la excelencia de sus logros. La característica central del departamento era la juventud de sus integrantes. Pronto se desarrollaron entre ellos lazos de amistad y camaradería, que generaron un clima laboral grato y distendido. El humor abundaba y el trato era cordial, sin hacer mayores distinciones sociales ni hacer notorias las diferencias jerárquicas.

La cultura del departamento de investigación y desarrollo era claramente diferente a la que prevalecía en el resto de la organización. En efecto, la organización era muy antigua y se manifestaba orgullosa de su tradición. La formalidad en el trato, el respeto por la jerarquía, la seriedad de los modales, etc., eran sus características más sobresalientes. Había sido fundada hacía casi un siglo y esta edad se evidenciaba en lo vetusto del edificio y la sobria decoración de las oficinas. Se hacía, de algún modo, gala de ello. Muchos de sus altos ejecutivos eran personas que habían hecho carrera en la empresa, desde los puestos más bajos. En ella, la antigüedad era muy valorada y también lo era el pertenecer a la clase acomodada, haber asistido a ciertos colegios y los vínculos familiares. No se apreciaba tanto la educación universitaria, porque se suponía que lo más importante no se enseñaba en la Universidad: se nacía con ello o se adquiría en la empresa, pero no se podía encontrar en la teoría. Para esta cultura, el departamento de investigación y desarrollo era un injerto extraño, pero era tolerado, porque sus integrantes habían sido seleccionados con los patrones habituales en la organización.

El problema se produjo con un joven junior del departamento de investigación y desarrollo. Por su labor, debía interactuar con secretarías y oficinistas de los distintos departamentos de la organización y, acostumbrado al trato informal de su propio departamento, pronto empezó a provocar molestias en las personas con las que se relacionaba. Los reclamos llegaron al Jefe del Departamento de Investigación y Desarrollo, quien no les dio importancia. El no creía que fuera importante "escu-

char cuentos de viejas". Sin embargo, el problema se agudizó llegando al Gerente General, quien sí le otorgó relevancia, porque "no se puede aceptar que se falte al respeto y se olviden las tradiciones". La sanción fue tan drástica —el despido del joven junior— que el Jefe del Departamento se sintió desautorizado y "pasado a llevar", razón por la cual renunció a la empresa. El departamento de investigación y desarrollo se mantuvo un par de años más sin jefe y, al enfrentar la empresa una crisis económica, se eliminó.

#### 11.8 Preguntas

- a) ¿Cuáles son los usos habituales del concepto de cultura organizacional, según Schein?
- b) ¿Cuál es el concepto de cultura organizacional preferido por Schein?
- c) Discuta el concepto de premisa de decisión como elemento de la cultura organizacional.
- d) ¿Qué características tiene la cultura de una organización?
- e) ¿Por qué se dice que la historia de la modelística se ha acelerado en los últimos años?
- f) ¿Qué sabe usted del modelo japonés?
- g) ¿Cree usted que el modelo occidental pueda ser reemplazado?
- h) Discuta el valor del paternalismo. ¿Cree usted que se encuentra difundido entre los trabajadores latinoamericanos?
- i) ¿Cree usted que en su país tiene importancia el individualismo?
- j) ¿Por qué se puede llegar de la competitividad al conflicto interdepartamental?
- k) ¿Cómo es el esquema japonés de comunicaciones?
- l) ¿Por qué surge el rumor?
- m) ¿Cree usted que es importante entender, en un estudio organizacional, la cultura del país en que está inserta a organización? ¿Por qué?
- n) ¿Qué cambios han tenido lugar en la cultura organizacional de las empresas chilenas? ¿Cuáles son los factores que han influido en ellos?
- ñ) ¿Cómo se puede explicar que el "caso del junior impertinente" haya concluido de manera tan extrema?

## BIBLIOGRAFÍA

- ABARCA, NUREYA; MAJLUF, NICOLÁS; RODRÍGUEZ, DARÍO (1998). "Identifying Management in Chile: A Behavioral Approach", ISMO, Summer.
- ABRAMEL, ALLAIRE; FIRSIROTU, HOBBS; POUPART, SIMARD (1992). *Cultura Organizacional*, Legis, Bogotá.
- ACUÑA, DANIELA (2004). *Estudio comparativo de la confianza y el liderazgo de hombres y mujeres*, Tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- ACUÑA, EDUARDO (1994). "Los peligros del liderazgo efectivo", *Revista Estudios Sociales* N° 80, pp. 93-118.
- ADLER, ALFRED (1965). *El carácter neurótico*, Paidós, Buenos Aires.
- AGUIRRE, HERIBERTO; PACHECO, GONZALO; PEDREROS, HERNÁN; SALGUERO, PATRICIO (1993). "Tecnologías de información en el cambio organizacional", Documento de Trabajo Postítulo en Gestión Informática, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- ALBRECHT, KARL; BRADFORD, LAWRENCE (1992). *La excelencia en el servicio*, Legis, Bogotá.
- ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS; HERMIDA, DARÍO (1995). *Relaciones Industriales y Recursos Humanos en América Latina*, Federación Interamericana de Administración de Personal, Buenos Aires.
- ALDRICH, HOWARD (1979). *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, New Jersey.
- ALEMANY, CARLOS (ED.) (1999). *Serendipity*, Desclee de Brouwer, Bilbao.
- ALLISON, GRAHAM (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown, Boston.
- ALLISON, JOHN R. (2004). "Cinco formas de mantener los conflictos alejados de los contenciosos legales", en *Harvard Business Review* (Ed.), *Negociación y resolución de conflictos*, Deusto/Planera, Buenos Aires, pp. 199-230.
- ALMARAZ, JOSÉ; GAVIRIA, MARIO; MAESTRE, JUAN (1996). *Sociología para el Trabajo Social*, Editorial Universitas, Madrid.
- ARAYA, CECILIA (1984). *Evaluación del seminario como metodología de entrenamiento para ejecutivos*, Tesis de Licenciatura en Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- ARAYA, JOSÉ MIGUEL (1990). *Una ontología constitutiva del trabajo*, Tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería, Universidad de Chile, Santiago.
- ARGYRIS, CHRIS (1994). *On organizational Learning*, Blackwell, Oxford.

- ARGYRIS, CHRIS; SCHÖN, DONALD (1978). *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- ASHBY, W. ROSS (1958). *An Introduction to Cybernetics*, Wiley, New York. Versión castellana: Introducción a la cibernética. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1972.
- ASSMANN, JAN (2005). *Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen*, Verlag C. H. Beck, München.
- ATRIA, JORGE; BOWEN, SEBASTIÁN (2004). *Calidad de vida de ejecutivos extranjeros en Chile*, Taller de Titulación, Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- AZÓCAR, GREGORIO; RODRÍGUEZ, DARÍO (1985). "Impacto social de los proyectos de ingeniería", *Revista de Trabajo Social* N° 45.
- BACHARACH, SAMUEL; LAWLER, EDWARD (1981). *Bargaining*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco/London.
- BADARACCO, JOSEPH L. (2005). "La disciplina de fortalecer el carácter", en Harvard Business Review (Ed.), *Liderazgo*, Deusto/Editorial Planeta Chilena, Santiago, pp. 95-120.
- BAECKER, DIRK (1991). *Womit handeln Banken?*, Suhrkamp, Frankfurt am Main. (1999) *Organisation als System*, Suhrkamp, Frankfurt am Main. (2003) *Organisation und Management*, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- BAECKER, DIRK (ED.) (2005). *Schlüsselwerke der Systemtheorie*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- BALTERA, PABLO; RODRÍGUEZ, DARÍO (1977). "Reflexiones sobre la autogestión chilena", *Revista de Trabajo Social* N° 23. Publicado además en *Revista Proyección Cooperativa*, N° 28, 1978: pp. 8-17.
- BAQUEDANO, MARÍA CECILIA (1994). *Construcción de un instrumento diagnóstico de cultura organizacional para organizaciones de producción de la mediana empresa*, Tesis de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- BARALDI, CLAUDIO; CORSI, GIANCARLO; ESPOSITO, ELENA (1987). *Semantica e Comunicazione*, Cooperativa Libreria Universitaria Editrice Bologna, Bologna.
- BARNARD, CHESTER (1938). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- BARTLETT, ALTON; KAYSER, THOMAS (1980). *Cambio de la conducta organizacional*, Trillas, México.
- BASIL, DOUGLAS; COOK, CURTIS (1979). *Administración del cambio*, Diana, México.
- BASSA, IVÁN (1996). *Bases culturales para la formulación de un modelo de gestión estratégica de empresas chilenas*, Tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- BATESON, GREGORY (1976). *Pasos hacia una ecología de la mente*, Ediciones Carlos Lolié, Buenos Aires.
- BATESON, BIRDWHISTELL; GOFFMAN, HALL; JACKSON, SCHEFLEN; SIGMAN, WATZLAWICK (1981). *La nouvelle communication*, Editions du Seuil, Paris.
- BECKHARD, RICHARD (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*, Centro Regional de Ayuda Técnica, México.
- BECKHARD, RICHARD; HARRIS, REUBEN (1988). *Transiciones organizacionales*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- BENNIS, WARREN (2006a). "El futuro no descansa", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 15-25.
- 2006 b "Memorias intelectuales", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 273-300.
- BERLO, DAVID (1982). *El proceso de comunicación*, El Ateneo, Buenos Aires (13ª reimpresión).
- BERTALANFFY, LUDWIG VON (1979). *Perspectivas en la Teoría General de Sistemas*, Alianza Editorial, Madrid.
- BIN, SUN (2006). *El arte de la guerra II*, versión y comentarios de Thomas Cleary, Editorial EDAF, Madrid.
- BLAKE, ROBERT; MOUTON, JANE (1973). *El modelo de cuadro organizacional GRID*, Fondo Educativo Interamericano, Bogotá.
- 2004 "Cómo superar la guerra entre grupos", en Harvard Business Review (Ed.), *Negociación y resolución de conflictos*, Deusto/Planeta, Buenos Aires, pp. 75-110.
- BLAKE, ROBERT; MOUTON, JANE; ALLEN, ROBERT (1990). *Cómo trabajar en equipo*, Editorial Norma, Bogotá.
- BLAKE, ROBERT; MOUTON, JANE; MCCANSE, ANNE (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*, Addison-Wesley Iberoamericana S. A., Delaware.
- BLAU, PETER (1963). *Bureaucracy in Modern Society*, Random House, New York.
- BOLMAN, LEE; DEAL, TERRENCE (1991). *Reframing Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- BÓRQUEZ, MARÍA ANGÉLICA (1985) *Una experiencia de desarrollo organizacional en dos establecimientos educacionales municipalizados*, Tesis de Licenciatura en Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- BORRELL, FRANCESC (2004). *Cómo trabajar en equipo*, Gestión 2000, Barcelona.
- BOXWELL, ROBERT (1997). *Benchmarking para competir con ventaja*, McGraw-Hill, Bogotá.
- BOYETT, JOSEPH; BOYETT, JIMMIE (2004). *Lo mejor de los gurús*, Gestión 2000/Editorial Planeta Colombiana, Bogotá.
- BRUNET, LUC (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*, Trillas, México.
- BRUNSSON, NILS; JACOBSSON, BENGT, AND ASSOCIATES. *A World of Standards*, Oxford University Press, New York.
- BUCKINGHAM, MARCUS; COFFMAN, CURT (2006). *Primero, rompa todas las reglas*, Editorial Norma, Bogotá.
- BUCKLEY, WALTER (1973). *La sociología y la teoría moderna de sistemas*, Amorrortu, Buenos Aires (2ª ed.).
- BURKE, WARNER (1988). *Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo*, Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- BURNS, TOM STALKER, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, London.
- BURRELL, GIBSON MORGAN, GARETH (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, Londres.
- BURTON, DIANE; BECKMAN, CHRISTINE (2007). "Leaving a Legacy: Position Imprints and Successor Turnover in Young Firms", *American Sociological Review*, Vol. 72, April, pp. 239-266.

- BUSHE, GERVAISE; SHANI, A. B. (RAMI) (1993). Estructuras paralelas de aprendizaje, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- CABRERA, PATRICIA (1995). *Bases para la formulación de un modelo de gestión estratégica de empresas: Prácticas de dirección de personas en empresas chilenas*, Tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- CALVO, BELÉN (1998). *El cambio de la cultura laboral en Chile*, Memoria de Ingeniería Civil de Industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- CAPODAGLI, HILL; JACKSON, LYNN (2007). *La gestión al estilo Disney. Cómo aplicarla a su empresa*, Deusto, Barcelona.
- CAPPELLI, PETER; HAMORI, MÓNICA (2005). "El nuevo camino a la cima", *Harvard Business Review*, Enero, pp. 17-24.
- CARVALLO, FELIPE (1995). *Prácticas de dirección de personas en subsidiarias de empresas internacionales en Chile*, Tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- CARVER, TODD B.; VONDRA, ALBERT A. (2004). "La resolución alternativa de conflictos: Por qué unas veces funciona y otras no", en Harvard Business Review (Ed.), *Negociación y resolución de conflictos*, Deusto/Planeta, Buenos Aires, pp. 231-260.
- CIAMPA, DAN (2005). "Casi listos: cómo ascienden los líderes", *Harvard Business Review*, enero, pp. 34-41.
- CLAESSENS, DIETEK (1974). *Rolle und Macht*, Juventa Verlag, München, 3ª ed.
- COLLE, RAYMOND (2002). *Teoría cognitiva sistémica de la comunicación*, San Pablo, Santiago.
- CONTADOR, TATIANA (2007). *Lean Production: Puntos de partida para su implementación en Chile*, Memoria de Ingeniería Civil de Industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- COONEY, BARRY (1989). "Japan Culture", *Training and Development Journal*, August 1989: pp. 58-61.
- CORDOVA, FELISA; HERNÁNDEZ, CARLOS; ORELLANA, IVÁN (1992). "Model of Knowledge Based Systems Design from an Ontological Constitutive Perspective", *Proceedings de International Conference on Economics/Management and Information Technology*, August 31-September 4, 1992, Tokyo.
- CORNEJO, CARLOS (2000). *Sprache, Geist und Gesellschaft. Grundlagen einer psychologischen Theorie der Bedeutung*, Dissertation Universität zu Köln, Shaker Verlag, Aachen.
- CORSI, GIANCARLO (2002). *Sistemas que aprenden*, Universidad Iberoamericana, México.
- COSER, LEWIS (1970). *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*, Amorrortu, Buenos Aires.
- COUSIÑO, CARLOS (1990). *Razón y ofrenda*, Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- CROZIER, MICHEL (1969). *El fenómeno burocrático*, Amorrortu, Buenos Aires, 2 volúmenes.
- CSIKSZENTMIHALYI, MIHALY (2006). "El contexto creativo", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 130-137.
- CHADWICK, SOLEDAD (1996). *Realidad de la mujer ejecutiva en Chile*, Tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- CHANDLER, ALFRED (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Massachusetts.
- CHELTE, ANTHONY; HESS, PETER; FANELLI, RUSSELL; FERRIS, WILLIAM (1989). "Corporate Culture as an Impediment to Employee Involvement", *Work and Occupations*, Vol. 16 N° 2: pp. 153-164.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (1985). *Administración de recursos humanos*, Mc. Graw-Hill, México.
- CHOO, CHUN WEI (1998). *The Knowing Organization*, Oxford University Press, New York.
- CHURCH, TARA (2006). "El futuro es de la juventud", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 229-244.
- DAVENPORT, THOMAS O. (2006). *Capital humano*, Deusto, Barcelona.
- DAHRENDORF, RALF (1965). *Sociología de la industria y de la empresa*, UTEHA, México. (1966) *Sociedad y libertad*, Tecnos, Madrid. (1979) *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, Fondo de Cultura Económica, México.
- DAVENPORT, THOMAS; PRUSAK, LAURENCE (1998). *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- DAVENPORT, THOMAS H. (2006). "El trabajo del conocimiento y el futuro de la dirección", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 53-71.
- DÁVILA, ANABELLA (EDS.); MARTÍNEZ, NORA (1999). *Cultura en organizaciones latinas*, ITESM, Siglo Veintiuno Editores, México.
- DAVIS, JOHN A. (2006). *Dentro del ADN de la empresa familiar*, Harvard Business Review, agosto, pp. 36-40.
- DEICHLER, MARÍA JOSÉ (1999). *El vínculo Empresa-Trabajador*, Tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- DEL RÍO, JULIO (1997). *Evolución de prácticas laborales en Goodyear de Chile*, Memoria de Ingeniería Civil de Industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- DEL SOL, PATRICIO (2004). *Ganar sin competir. Conceptos para diseñar una estrategia creativa de negocios*, El Mercurio/Aguilar, Santiago.
- DE LA CERDA, JOSÉ; NÚÑEZ, FRANCISCO (1993). *La administración en desarrollo: Problemas y avances de la administración en México*, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, A. C., México.
- DEMING, WILLIAM (1987). *Calidad, Productividad y Competitividad*. La salida de la crisis, Ediciones Díaz de Santos.
- DENHARDT, ROBERT; DENHARDT, JANET; ARISTIGUETA, MARÍA (2002). *Managing Human Behavior in Public & Nonprofit Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- DENISON, DANIEL (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Legis, Bogotá.
- DEUTSCH, MORTON (1969). "Conflicts: Productive and Destructive", *Journal of Social Issues* 25, N° 1: pp. 27-29.
- DÍAZ, PATRICIO (1989). *Perfil del ejecutivo chileno*, Tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.

- DÍAZ, ROGELIO; HONEYMAN, PATRICK (1979). *Las relaciones humanas en la organización laboral*, Nueva Universidad, Santiago.
- DÍAZ, ROGELIO; SZIKLAI, GYÖZÖ (1998). "Empoderamiento: ¿Moda o necesidad?". Ponencia presentada al XXI Taller de Ingeniería de Sistemas, Santiago, Junio.
- DIUANA, JUAN (1998). *El cambio de la cultura laboral en Productos de Acero S. A.*, Prodinsa, Memoria de Ingeniería Civil de Industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- DURKHEIM, EMILE (1951). *Suicide*, The Free Press of Glencoe, Illinois.
- 1984 *The Division of Labour in Society*, Free Press, New York.
- DRUCKER, PETER (1992). *Managing the Non-Profit Organization*, Harper, New York.
- 1996 *La administración en una época de grandes cambios*, Editorial Sud-americana, Buenos Aires.
- DYER, WILLIAM (1988). *Formación de equipos*, Addison-Wesley Iberoamericana, México (2ª ed.).
- ECCLES, ROBERT; NOHRIA, NITIN (1992). *Beyond the Hype*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- ECHVERRÍA, RAFAEL (1994). *Ontología del lenguaje*, Dolmen, Santiago.
- EFFA, MARÍA CRISTINA (1999). *La participación y la satisfacción en la empresa*, Tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- EMERY, F. E.; TRIST, E. L. (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations* Vol. 18, pp. 21-31.
- ENEL, LUIS (1988). *Liderazgo ejecutivo en Chile*, Tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- ERTEL, DANNY (2004). "Cómo convertir la negociación en una capacidad de la empresa", en *Harvard Business Review* (Ed.), *Negociación y resolución de conflictos*, Deusto/Planeta, Buenos Aires, pp. 127-158.
- ESTÉVEZ, RAFAEL (1987). "¿De qué círculos de calidad estamos hablando?", en Vicaría Pastoral Obrera (Ed.): *Acuerdo y conflicto en la empresa hoy*. Documento de trabajo 63, Arzobispado de Santiago: pp. 55-63.
- 1999 "Los qué y los cómo del cambio", Manuscrito, TOP Consultores S. A.
- ETZIONI, AMITAI (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York.
- 1965 *Organizaciones modernas*, UTEHA, México.
- 1969 *A Sociological Reader on Complex Organizations*, Holt, Rinehart and Winston, New York (2ª edición).
- EYZAGUIRRE, PABLO (1997). *Relaciones públicas*, Editorial Cal & Canto, Santiago.
- FALAJA, JORGE (1997). *El cambio de la cultura laboral en Chilgener S. A.*, Memoria de Ingeniería Civil de Industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- FANTOVA, FERNANDO (2001). *La gestión de organizaciones no lucrativas*, Editorial CCS, Madrid.
- 2002a "Hacia una gestión de calidad en los procesos de intervención social", en *Documentación social* N° 128 Julio-Septiembre 2002, pp. 179-195.
- 2002b "Intervención social y construcción de redes" *Documentación Social* N° 129 Octubre-Diciembre 2002, pp. 39-56.
- FARKAS, CHARLES M.; WETLAUFER, SUZY (2005). "Los sistemas de liderazgo de los consejeros delegados", en *Harvard Business Review* (Ed.), *Liderazgo*, Deusto/Editorial Planeta Chilena, Santiago, pp. 121-154.
- FAYOL, HENRI (1984). *Administración Industrial y General*, Ediciones Orbis, Barcelona.
- FELDMAN, STEVEN (1990). "Stories as Cultural Creativity: On the Relation Between Symbolism and Politics in Organizational Change", *Human Relations*, Vol 43, N° 9: pp. 809-828.
- FESTINGER, LEON (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, California.
- FLORES, FERNANDO; WINOGRAD, TERRY (1986). *Understanding Computers and Cognition*, Ablex Norwood, New-Jersey.
- FLORES, FERNANDO (1989). *Inventando la empresa del siglo XXI*, Hachette, Santiago.
- FORD, JEFFREY; FORD, LAURIE (1995). "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3 (Jul. 1995), pp. 541-570.
- FRANKL, VIKTOR E. (1955). *El hombre incondicionado*, Plantin, Buenos Aires.
- FRENCH, JOHN; RAVEN, BERTRAM (1973). "Las bases del poder social", en Ricardo Zuñiga (Ed.), *Psicología social*, Vol. 8, Ediciones Universitarias de Valparaíso, Valparaíso: pp. 71-91.
- FRENCH, WENDELL; BELL, CECIL; ZAWACKI, ROBERT (1983). *Organization Development: Theory, Practice, and Research*, Business Publications, Inc., Plano, Texas.
- FRENCH, WENDELL; BELL, CECIL (1996). *Desarrollo organizacional*, Pearson/Prentice Hall, (5a ed.), México.
- FRESCO, JUAN (1991). *Desarrollo gerencial hacia Calidad Total*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- FUCHS, CLAUDIO; ACUÑA, EDUARDO (1976). *Análisis motivacional en la organización*, DERTO, Universidad de Chile, Santiago.
- GALBRAITH, JAY (1977). *Planificación de organizaciones*, Fondo Educativo Interamericano, Bogotá.
- GARCÍA-HERRERA, CRISTÓBAL (2004). *Spacing Innovation and Learning in Design Organizations*, Master of Science Thesis, Department of Comparative Media Studies, Massachusetts Institute of Technology, Boston, Massachusetts.
- GARFINKEL, HAROLD (1967). *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, New Jersey.
- GAUTSCHI, THOMAS; HANGARTNER, DOMINIK (2006). "Size Does Matter. Körpergrösse, Humankapital und Einkommen", *Soziale Welt* 57, pp. 273-294.
- GERSTEIN, MARC (1988). *Encuentro con la tecnología*, Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- GHOSHAL, SUMANTRA; BRUCH, HEIKE (2004). "Retome el control de su trabajo", *Harvard Business Review*, Marzo, pp. 2933.
- GIBSON, JAMES; IVANCEVICH, JOHN; DONNELLY, JAMES (1983). *Organizaciones: Conducta, estructura, proceso*, Nueva editorial interamericana S. A., México.
- GIBSON, ROWAN (Ed.) (1998). *Repensando el futuro*, Editorial Norma, Bogotá.
- GOLDBERG, ELKHONON (2006). *La paradoja de la sabiduría*, Crítica, Barcelona.
- GOLDMAN, ROBERT; PARSON, STEPHEN (2007). *Cultura NIKE: el signo del swoosh*, Deusto/Editorial Planeta Colombiana, Bogotá.

- GOLEMAN, DANIEL; BOYATZIS, RICHARD; MCKEE, ANNIE (2001). "Primal Leadership. The Hidden Driver of Great Performance", *Harvard Business Review*, December, pp. 42-51.
- GOLEMAN, DANIEL (2006). *Inteligencia social*, Planeta, México.
- GONZÁLEZ, CRISTIAN (2001). *Caracterización de la cultura organizacional de la construcción nacional y su influencia en estrategias de cambio*. Tesis de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- GREENBERG, WALT; ROBERTSON, ALASTAIR G. (2006). "La evolución de la dirección", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 155-173.
- GREINER, LARRY; SCHEIN, VIRGINIA (1990). *Poder y desarrollo organizacional*, Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- GROSZ, PABLO (1987). *Posibilidades y dificultades para el desarrollo de la autogestión en Latinoamérica: un enfoque psico-social*. Tesis de Licenciatura en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- GROTBERG, EDJTH HENDERSON (2006) *La resiliencia en el mundo de hoy*, Gedisa, Barcelona.
- GRUSKY, OSCAR; MILLER, GEORGE (1970). *The Sociology of Organizations*, The Free Press, New York.
- GÚZAR, RAFAEL (1998). *Desarrollo organizacional*, Mc Graw- Hill, México.
- GULICK, LUTHER; URWICK, LYNDALL (1937). *Papers on the Science of Administration*, Inst. of Public Administration, New York.
- GUPTA, VIVEK; PRASHANTH, K.; ET. AL. (2007). *El estilo FedEx. Claves para obtener ventaja competitiva*, Deusto/Planeta Colombiana, Bogotá.
- HAGE, JERALD (1980). *Theories of Organizations*, Wiley, New York.
- HALL, RICHARD (1972). *The Formal Organization*, Basic Books, New York.
- 1973 Organizaciones: estructura y proceso, Prentice-Hall International, Bogotá.
- HALLOWELL, EDWARD M. (2005) "Circuitos sobrecargados: Por qué la gente inteligente se desempeña mal", *Harvard Business Review*, enero, pp. 45-52.
- HAMMER, MICHAEL (2006). *La agenda*, Deusto, Barcelona.
- HAMMER, MICHAEL; CHAMPY, JAMES (1994). *Reingeniería*, Editorial Norma, Bogotá.
- HANDY, CHARLES (1990). *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- 2006a "Un mundo de pulgas y elefantes", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 41-52.
- 2006b *La organización por dentro*, Deusto, Barcelona.
- HANNA, DAVID (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- HANNAN, MICHAEL; FREEMAN, JOHN (1989). *Organizational Ecology*, Harvard University Press, London.
- HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK (1990). *Manage People, Not Personnel*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (ED.) (2004). *Estrategias de crecimiento*, Deusto/Planeta, Buenos Aires.
- HASSARD, JOHN (1995). *Sociology and Organization Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- HATCH, MARY JO (1997). *Organization Theory*, Oxford University Press New York.
- HAX, ARNOLDO (1980). "Construyendo la empresa del futuro", *Revista de Ingeniería de Sistemas*, Universidad de Chile, Vol. VI, N° 2: pp. 11-22.
- HAX, ARNOLDO; MAJLUF, NICOLÁS (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice Hall, New Jersey.
- HAX, ARNOLDO; MAJLUF, NICOLÁS (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Dolmen, Santiago, Buenos Aires.
- HEADINGTON, EDWARD W. (2006). "La búsqueda de un mundo más-nuevo", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 245-256.
- HEIDER, FRITZ (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, John Wiley and Sons, New York.
- HEIFETZ, RONALD A.; LAURIE, DONALD L. (2005) "El trabajo del liderazgo", en Harvard Business Review (Ed.), *Liderazgo*, Deusto/Editorial Planeta Chilena, Santiago, pp. 181-210.
- HERSEY, PAUL (1984). *The Situational Leader*, Warner Books, Warner Books, New York.
- HERSEY, PAUL; BLANCHARD, KENNETH (1982). *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, New Jersey.
- HERZBERG, FREDERICK (1966). *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Cleveland.
- HERZBERG, FREDERICK; MAUSNER, BERNARD; SNYDERMAN, BARBARA (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York (2ª ed.).
- HIDALGO, CARMEN GLORIA; ADARCA, NUREYA (1992). *Comunicación interpersonal*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.
- HIRSCHHORN, LARRY (1993). *Administración en un nuevo ambiente de equipo*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- HIRSCHMAN, ALBERT (1970). *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- HODGE, B. J.; ANTHONY, W. P. (1988). *Organization Theory*, Allyn and Bacon, Boston.
- HODGE, BILLY J.; JOHNSON, HERBERT (1981). *Management and Organizational Behavior: a Multidimensional Approach*, Krieger, Huntington, New York.
- HOFSTEDE, GEERT; NEUIJEN, BRAM; OHAYV, DENISE DAVAL; SANDUS, GEERT (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990): pp. 286-316.
- HOLPI, LAWRENCE (1989). "Achievement Motivation and Kaizen", *Training and Development Journal*, October 1989: pp. 53-63.
- HOLLAND, JOHN (1996). *Hidden Order*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- HOWARD, ROBERT (Ed.) (1993). *The Learning Imperative*, Harvard Business Review Book, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- HUNEUS, PABLO (1983). *Los burocratas*, Editora Nueva Generación, Buenos Aires.
- HUSE, EDGAR (1980). *Organization Development and Change*, West Publishing Co., New York, (2ª ed.).

- HUSE, EDGAR; BOWDITCH, JAMES (1977). *Behavior in Organizations: a Systems Approach to Managing*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- IMAI, MASAOKI (1989). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*, CECSA, México.
- IVANCEVICH, JOHN; LORENZI, PETER; SKINNER, STEVEN; CROSBY, PHILIP (1994) *Management: Quality and Competitiveness*, Irwin, Illinois.
- JENNINGS, MARIE; CHURCHILL, DAVID (1991). *Cómo gerenciar la comunicación corporativa*, Legis, Bogotá.
- JIMÉNEZ, PATRICIA (2003). *Influencia de la Confianza en la Motivación Intrínseca en el Trabajo*, Tesis de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- JOAS, HANS (2005). *Guerra y modernidad*. Estudios sobre la historia de la violencia en el siglo XX, Paidós, Barcelona.
- JOHANSEN, OSCAR (1982). "El sistema autopoietico y el sistema dinámico", *Paradigma*, pp. 7-31.
- JOHANSEN, OSCAR; DE LA CUADRA, RODRIGO; GARCÍA, VÍCTOR (1992). *Hacia una teoría de la organización*, Editorial de economía y administración, Universidad de Chile, Santiago.
- JUN, JONG; STORM, WILLIAM (1980). *Las organizaciones del mañana: desafíos y estrategias*, Trillas, México.
- KANTER, ROSABETH MOSS (2006). *Confianza*, Editorial Norma, Bogotá.
- KANTER, ROSABETH M.; STEIN, BARRY; JICK, TODD (1992). *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press, New York.
- KAPLAN, ROBERT; NORTON, DAVID (1992). "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, January/February 1992, pp. 71-79.
- 1993 "Putting the Balanced Scorecard to Work". *Harvard Business Review*, September/October 1993, 139-147.
- KARPIK, LUCIEN (ED.) (1878). *Organization and Environment: Theory, Issues and Reality*, Sage, London.
- KAST, FREMONT E.; ROSENZWEIG, JAMES E. (1974). *Organization and Management: A Systems Approach*, Mc. Graw-Hill, New York.
- KATZ, DANIEL; KAHN, ROBERT (1977). *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, México.
- KATZ, DANIEL; KAHN, ROBERT; ADAMS, J. STACY (1982). *The Study of Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, (2ª reimpresión).
- KAZTMAN, RUBÉN; WORMALD, GUILLERMO (EDS.) (2002). *Trabajo y ciudadanía*, Cebasa, Montevideo.
- KEEN, PETER (1991). *Shaping the Future. Business Design through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- KEEN, PETER; KNAPP, ELLEN (1996). *Every Manager's Guide to Business Processes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- KEISER, THOMAS C. (2004). "Ocho estrategias para negociar positivamente con un cliente difícil", en *Harvard Business Review* (Ed.), *Negociación y resolución de conflictos*, Deusto/Planeta, Buenos Aires, pp. 111-126.
- KERR, STEVEN (2006). "Las fronteras", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 72-78.
- KESNER, IDALENE F.; FOWLER, SALLY (2004). "Cuando consultores y clientes chocan", en *Harvard Business Review* (Ed.), *Negociación y resolución de conflictos*, Deusto/Planeta, Buenos Aires, pp. 159-198.
- KHATRI, NARESH; NG, ALVIN (2000). "The Role of Intuition in Strategic Decision Making", en *Human Relations*, vol. 53 (X), pp. 57-86.
- KIKUCHI, KANJI (1993). *El origen del poder. Historia de una nación llamada Japón*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- KOLB, DAVID; RUBIN, IRWIN; MCINTYRE, JAMES (1980). *Psicología de las organizaciones*, Prentice Hall International, Madrid (2ª impresión).
- KOUZES, JAMES M.; POSNER, BARRY Z. (2006). "Las lecciones del pasado y el futuro", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 93-103.
- KOVACEVIC, ANTONIO; MAJLUF, NICOLÁS (1993). "Six stages of IT strategic management", *Sloan Management Review*, Summer 1993, Vol. 34, N° 4.
- KOVACEVIC, ANTONIO (1997). *Transformando la empresa*, Editorial Gestión/Estrategia, Santiago.
- KOTTER, JOHN (1990). "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, May-June: pp. 103-111.
- KRAMER, RODERICK; TYLER, TOM (1996). *Trust in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- KRAS, EVA (1991). *La administración mexicana en transición*, Grupo Editorial Iberoamérica, México.
- KRATKY, KARL; WALLNER, FRIEDRICH (EDS.) (1990). *Grundprinzipien der Selbstorganisation*, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.
- KROHN, KÖPFFERS, NOWOTNY (EDS.) (1990). *Selforganization: Portrait of a Scientific Revolution*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- KROGH, GEORG VON; ROOS, JOHAN (1995). *Organizational Epistemology*, Macmillan Press, London.
- LANSBERG, IVAN; GERSIK, KELIN E. (2006). "Sello de familia. Cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana", *Harvard Business Review*, pp. 25-34.
- LAWLER, EDWARD (1986). *High-Involvement Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- 1992 *The Ultimate Advantage*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- 2006 "Por fin ha llegado la era del capital humano", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 26-38.
- LAWRENCE, PAUL; LORSCH, JAY (1973a). *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*, Fondo Educativo Interamericano, Bogotá.
- 1973b *Organización y ambiente*, Labor, Barcelona.
- 1980 "Fronteras entre la organización y el ambiente", en Jong Jun y William Storm: *Las organizaciones del mañana, desafíos y estrategias*, Trillas, México, pp. 177-189.

- LEAVITT, HAROLD J. (2003) "Por qué las jerarquías perduran", *Harvard Business Review*, Marzo, pp. 74-80.
- LE MOIGNE, JEAN-LOUIS (1992). "The 'Second Principle' of Organizational Engineering: The General Intelligent Action Principle", en *Proceedings de International Conference on Economics/Management and Information Technology*, August 31-September 4, 1992, Tokyo.
- LEONARD-BARTON, DOROTHY (1995). *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- LESSEM, RONNIE (1992). *Gestión de la cultura corporativa*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- LEWIN, KURT (1951). *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York.
- 1958 "Group Decisions and Social Change", en Maccoby, Newcomb y Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*, Holt, Rinehart & Winston, New York: pp. 197-221.
- LICKERT, RENSIS (1967). *THE HUMAN ORGANIZATION*, McGraw-Hill, New York.
- 1968 El factor humano en la empresa, Deusto, Bilbao.
- LIMONE, AQUILES (1977). *L'autopoïèse dans les organisations*, Université de Paris, París.
- LIPMAN-BLUMEN, JEAN (2006). "Las razones por las que toleramos a los malos líderes: incertidumbre, ansiedad y significado", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 138-154.
- LITTERER, JOSEPH (1979). *Análisis de las organizaciones*, Limusa, México.
- LÓPEZ, ALEJANDRO; PARADA, ANDREA; SIMONETTI, FRANCO (1984). *Introducción a la psicología de la comunicación: textos y ejercicios*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.
- LUCAS, ANTONIO (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Bosch, Barcelona.
- LUHMANN, NIKLAS (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Duncker und Humblot, Berlín, 3ª Ed. (1976).
- 1975 *Soziologische Aufklärung 2*, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- 1983 *Fin y racionalidad en los sistemas*, Nacional, Madrid.
- 1984 *Soziale Systeme*, Suhrkamp, Frankfurt a. M. Versión castellana: *Sistemas sociales*, Universidad Iberoamericana/Alianza, México, 1991.
- 1990a "Was tut ein Manager in einem sich selbst organisierenden System? Ein Gespräch mit Niklas Luhmann", en: Roswita Königswieser y Christian Lutz (Eds.), *Das systemische Kaleidoskop*, Orac, Viena.
- 1990b *Soziologische Aufklärung 5*, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- 1992 *Sociología del riesgo*, Universidad Iberoamericana/Universidad de Guadalajara, México.
- 1995 *Poder*, Universidad Iberoamericana/Isuc/Anthropos, Barcelona.
- 1996 *Confianza*, Universidad Iberoamericana/Isuc/Anthropos, Barcelona.
- 1997 *Organización y decisión*, Universidad Iberoamericana/Isuc/Anthropos, Barcelona.
- 1997a *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- 1999 *La realidad de los medios de masas*, Universidad Iberoamericana/Anthropos, Barcelona.
- 2000 *Organisation und Entscheidung*, Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden.
- 2007 *La sociedad de la sociedad*, Herder, México.
- LUHMANN, NIKLAS; DE GEORGI, RAFFAELE (1993). *Teoría de la sociedad*, Universidad Iberoamericana, Universidad de Guadalajara, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México.
- LUHMANN, NIKLAS; TORRES, JAVIER (1998). *Teoría de los sistemas sociales*, Universidad Iberoamericana/Iteso, México.
- LYON, CRISTÓBAL (1998). *Cambio de la cultura laboral en Chile: Enaex S. A.*, Memoria de Ingeniería Civil de Industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- MACCOBY, MICHAEL (1997). "Is there a Best Way to Build a Car?", *Harvard Business Review*, Nov/Dec, pp. 161-72.
- MAIN, JEREMY (1984). "The Trouble with Managing Japanese-Style", Cover Story, *Fortune* 2 de Abril.
- MALONE, THOMAS (1997). "Is Empowerment Just a Fad?", *Sloan Management Review*, Winter, Vol. 38, Nº 2, pp. 23-35.
- MALONE, THOMAS; LAUBACHER, ROBERT (1998). "The Dawn of the e-lance Economy", *Harvard Business Review* 76 (September/October): pp. 144-152.
- MANGANELLI, RAYMOND; KLEIN, MARK (1997). *Cómo hacer reingeniería*, Editorial Norma, Bogotá.
- MAQUIAVELO, NICOLÁS (2006). *El arte de la guerra*, Ediciones Leyenda, México.
- MANZI, JORGE (2000). "El valor del diálogo", *Revista Universitaria* Nº 68, Segunda entrega 2000: pp. 6-9.
- MARCH, JAMES (1994). *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*, The Free Press, New York.
- MARCH, JAMES; OLSEN, JOHAN (1975). "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity", *European Journal of Political Research*, 3, pp. 147-71.
- 1979 *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, (2ª ed.).
- MARCH, JAMES; SIMON, HERBERT (1958). *Organizations*, John Wiley and Sons, New York.
- MARGULIES, NEWTON; RAHA, ANTHONY (1979). *Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología*, Editorial Diana, México (4ª impresión).
- MARQUARDT, MICHAEL; REYNOLDS, ANGUS (1994). *The Global Learning Organization*, Irwin, New York.
- MARUYAMA, MAGOROH (1992). "Assumptional Information and Epistemological Information", en *Proceedings de International Conference on Economics/Management and Information Technology*, August 31-September 4, 1992, Tokyo.
- MARUYAMA, MAGOROH (1998). *Esquemas mentales. Gestión en un medio multicultural*, Dolmen, Santiago.
- MASLOW, ABRAHAM (1989). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*, Troquel, Buenos Aires.
- MAVO, ELTON (1946). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University, Boston (2ª ed.).
- MATSUDA, TAKEHIKO (1992). "Organizational Intelligence: Its Significance as a Process and as a Product", en *Proceedings de International Conference on Economics/Management and Information Technology*, August 31-September 4, 1992, Tokyo.

- MATURANA, HUMBERTO (1990). *Emociones y lenguaje en educación y política*, Hachette, Santiago.
- MATURANA, HUMBERTO; VARELA, FRANCISCO (1973). *De máquinas y seres vivos*, Editorial Universitaria, Santiago.
- 1984 *El árbol del conocimiento*, OEA, Editorial Universitaria, Santiago.
- MAX-NEEF, MANFRED (1986). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*, CEPUR, Santiago.
- MAYNTZ, RENATE (1977). *Soziologie der Organisation*, Rowohlt, Hamburg, (9ª ed.) (1963).
- MC. CLELLAND, DAVID (1961). *The Achieving Society*, Van Nostrand Co., Princeton, New Jersey.
- 1989 *Estudio de la motivación humana*, NARCEA S. A. de ediciones, Madrid.
- MC. CLELLAND, DAVID; ATKINSON, JOHN; CLARK, RUSSELL; LOWELL, EDGAR (1976). *The Achievement Motive*, Irvington Publishers, New York.
- MC. GREGOR, DOUGLAS (1957). *The Human Side of Enterprise*, Massachusetts.
- MERTON, ROBERT (1965). *Teoría y estructura sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.
- MEYER, JOHN; SCOTT, RICHARD (1992). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Sage, California.
- MICHAELS, ED; HANDFIELD-JONES, HELEN; AXELROD, BETH (2003). *La guerra por el talento*, Harvard Business School Press/Editorial Norma, Bogotá.
- MICHÈLS, ROBERT (1969). *Los partidos políticos*, Amorrortu, Buenos Aires.
- MILGRAM, STANLEY (1965). "Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority", *Human Relations* 18, pp. 57-76.
- 1980 *Obediencia a la autoridad*, Desclée de Brouwer, Bilbao.
- MINTZBERG, HENRY (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York.
- 1979 *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, New York.
- 1983 *Power in and Around Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- MINTZBERG, HENRY; QUINN, JAMES (1993). *El proceso estratégico*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- MINTZBERG, HENRY; RAISINGANI, DURU; THÉORET, ANDRÉ (1976). "The Structure of Unstructured Decision Processes", *Administrative Science Quarterly* N° 21, pp. 246-275.
- MOHRMAN, SUSAN; CUMMINGS, THOMAS (1991). *Autodiseño de organizaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- MOLINA, MIGUEL ÁNGEL (1998). *Estrategias para la implementación de la gestión de calidad en la construcción chilena considerando las características culturales del sector*, Tesis de Magister en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- MORANDE, PEDRO (1984). *Cultura y modernización en América Latina*, Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- MORGAN, GARETH (1986). *Images of Organization*, Sage, Newbury Park.
- MORISHIMA, MICHIO (1984). *Por qué ha "triunfado" el Japón*, Editorial Grijalbo, Barcelona.
- MORITA, AKIO (ET. AL.) (1987). *Made in Japan*, Emecé Editores, Buenos Aires.
- MOUZELIS, NICOS (1969). *Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*, Aldine, Chicago.
- MUROZ, SIEGFRIED (2004). *Comunicación organizacional*, Universidad de Valparaíso Editorial, Valparaíso.
- MYERS, PAUL (1996). *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston, Massachusetts.
- NAISBITT, JOHN (1984). *Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives*, Warner Books, New York.
- NOHRIA, NITIN; BERKLEY, JAMES D. (2005). "¿Qué fue del directivo que asumía el mando?", en Harvard Business Review (Ed.), *Liderazgo*, Deusto/Editorial Planeta Chilena, Santiago, pp. 210-236.
- NOLL, PETER; BACHMANN, HANS RUDOLF (2007). *Der kleine Machiavelli. Handbuch der Macht für den alltäglichen Gebrauch*, Piper Verlag, München.
- O'NEILL, PAUL (1990). "Transforming Managers for Organizational Change", *Training and Development Journal*, July 1990: pp. 87-90.
- O'TOOLE, JAMES (2006). "La capacidad directiva de la organización", en: Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 174-190.
- OUCHI, WILLIAM (1982). *Teoría Z*, Ediciones Orbis, Bogotá.
- OSBORN, RICHARD; HUNT, JAMES JAUCH, LAWRENCE (1980). *Organization Theory: An Integrated Approach*, Wiley, New York.
- PARSONS, TALCOTT (1966). *Estructura y proceso en las sociedades modernas*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- PEEBLES, M. ELLEN (2005). "En el corazón de la refriega", *Harvard Business Review*, enero, pp. 8-15.
- PENDERGRAST, MARK; VRONTIS, DEMETRIS, ET. AL. (2007). *El estilo Coca-Cola. Estrategias para competir en un mercado global*, Deusto/Editorial Planeta Colombiana, Bogotá.
- PESCE, ANDRÉS (1997). *Cambios en la cultura laboral de Fas*, Memoria de Ingeniería Civil de Industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PETERS, THOMAS; WATERMAN, ROBERT (1984). *En busca de la excelencia*, Editorial Norma, Bogotá.
- PETTIGREW, ANDREW (1979). "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, December 1979, Vol. 24: pp. 570-581.
- PFEFFER, JEFFREY (1997). *New Directions for Organization Theory*, Oxford University Press, New York.
- PFEIFFER, DIETMAR (1976). *Organisationssoziologie*, Kohlhammer, Stuttgart.
- PFEFFER, JEFFREY; SALANCIK, GERALD (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- PFEFFER, JEFFREY; SUTTON, ROBERT (2006). "Gestión basada en la evidencia", *Harvard Business Review*, enero, pp. 47-60.
- PINCHOT, GIFFORD (1985). *Intrapreneuring* (El empresario dentro de la empresa), Editorial Norma, Colombia.
- PORRAS, JERRY (1988). *Análisis de flujos: método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional*, Addison-Wesley Iberoamericana, México.

- PORTER, LYMAN; LAWLER, EDWARD; HACKMAN, RICHARD (1975). *Behavior in Organizations*, Mc. Graw-Hill, New York.
- PRADO, ISABEL; ULRIKSEN, CONSTANZA (1999). "Modelo teórico de motivación interaccional de Jonathan Turner. Adaptación y análisis de su aplicabilidad al ámbito organizacional", Taller de Sociología de las Organizaciones, Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- PRESS, EDUARDO (2005). *Psicología de las organizaciones*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- PRHEM, RICHARD (1999). "Cautionary Tales of Leadership Failure in Deconstructed Organizations", Paper presentado al 19º Congreso de Strategic Management Society, Berlin, Octubre 1999.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) (2000). *Desarrollo Humano en Chile. Más sociedad para gobernar el futuro*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Santiago.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) (2002). *Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Santiago.
- Pucci, Francisco (2004). *Aprendizaje organizacional para la gestión del riesgo*, Oficina Internacional del Trabajo/CINTERFOR, Montevideo.
- QUEZADA, MARÍA SOLEDAD; RÍOS, ALEJANDRA (2002). *Manual de planificación para el desarrollo local*. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago.
- QUINN, ROBERT (1991). *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass, San Francisco.
- REYES, CARMEN; RODRIGUEZ, DARIO (1977). "Consideraciones en torno al Desarrollo de Organizaciones", *Revista Estudios Sociales* N° 12: pp. 57-100.
- ROBBINS, STEPHEN; COULTER, MARY (2000). *Administración*, Pearson/Prentice Hall, México. (6ª ed.).
- ROBEY, DANIEL (1986). *Designing Organizations*, Irwin, Illinois.
- RODRIGUEZ, DARIO (1981). "El concepto de Manto Protector", *Revista Estudios Sociales* N° 27: pp. 55-61.
- 1982 *Formación de oligarquías en procesos de autogestión*, Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, con prólogo de Niklas Luhmann.
- 1984 "Familia y educación", *Revista Paraguaya de Sociología* N° 60: pp. 103-115. Publicado además en *Revista Estudios Sociales* N° 44, 1985: 81-94.
- 1985 "Organización y ambiente", *Revista Paraguaya de Sociología*, año 22, N° 62: 53-68. Publicado además en *Revista Estudios Sociales* N° 48, 1986: pp. 159-183.
- 1990 "Toma de decisiones y autopoiesis", *Revista de Ingeniería de Sistemas*, Universidad de Chile, Vol. VII, N° 1: pp. 41-49.
- 1991 "¿Un modelo japonés o uno propio?", *Revista Estudios Sociales* N° 67.
- 1992 *Diagnóstico Organizacional*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.
- 2004 *Organizaciones para la modernización*, Universidad Iberoamericana, México.
- RODRIGUEZ, DARIO; BOITANO, ANGELA (1999). "Descentralización Financiera en el Sector Salud en Chile. El rol de los Actores y de la Cultura Organizacional: El caso de tres Hospitales Públicos", en: Dagmar Raczynski y Claudia Serrano (Eds.), *Descentralización. Nudos críticos*, CIEPLAN, Santiago, pp. 351-414.
- RODRIGUEZ, DARIO; OPAZO, MARÍA PILAR (2007). *Comunicaciones de la organización*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.
- RODRIGUEZ, DARIO; RÍOS, RENÉ (2003). "Las organizaciones sociales en una sociedad compleja", en Gobierno de Chile, División de Organizaciones Sociales (Ed.): *Gobernar los cambios: Chile, más allá de la crisis*, LOM Ediciones, Santiago, pp. 133-152.
- ROETHLISBERGER, FRITZ; DICKSON, WILLIAM (1939). *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge.
- ROUSSEAU, DENISE (1995). *Psychological Contracts in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- SAIEH, CRISTIAN; RODRIGUEZ, DARIO; OPAZO, MARÍA PILAR (2006). *Negociación: ¿Colaborar o competir?*, El Mercurio/Aguilar, Santiago.
- SAJURIA, RODRIGO (1998) *El cambio de la cultura laboral en Iansa*, Memoria de Ingeniería Civil de Industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- SÁNCHEZ, DOMINGO (1987). *Organizaciones: teoría e investigación*, Universidad de Chile, Departamento de Administración, Santiago.
- SCHEIN, EDGAR (1981). "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?" SMR Forum, *Sloan Management Review*, Otoño: pp. 55-68.
- 1988a *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona.
- 1988b *Consultoría de procesos: Recomendaciones para gerentes y consultores*, Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- 1990 *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*, Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- 1999 "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in the 21st. Century", The Society for Organizational Learning.
- SCHERMERHORN, JOHN (1986). *Management for Productivity*, John Wiley & Sons, New York, (2ª ed.).
- SCHMIDT, WARREN H.; TANNENBAUM, ROBERT (2004). "La gestión de las diferencias", en *Harvard Business Review* (Ed.), *Negociación y resolución de conflictos*, Deusto/Planeta, Buenos Aires, pp. 7-38.
- SCHOLTES, PETER ET AL. (1991). *El manual del equipo. Cómo usar equipos para mejorar la calidad*, Joiner, Madison, Wisconsin.
- SCHREYÖGG, GEORG (1998). *Organisation*, Gabler, Wiesbaden.
- SCHUMPETER, JOSEPH (1991). *The Economics and Sociology of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- SCHVARSTEIN, LEONARDO (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*, Paidós, Buenos Aires.
- SCOTT, WILLIAM; MITCHEL, TERENCE (1981). *Sociología de la organización*, El Ateneo, Buenos Aires.
- SCOTT MORTON, MICHAEL (1991). *The Corporation of the 1990s*. Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press, New York.
- SELZNICK, PHILIP (1966). *TVA and the Grass Roots*, Harper and Row, New York.
- SENGE, PETER (1993). *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona.
- SENOH, KEN (1992). "Is Management Environment the Same as Organizational Environment? Rethinking of the Notions of 'System' and 'Environment'", en *Proceedings de*

- International Conference on Economics/Management and Information Technology, August 31-September 4, 1992, Tokyo.
- SHANNON, CLAUDE; WEAVER, WARREN (1949). *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana, Illinois.
- SHIN LUH, SHU (2007). *Innovar al estilo SONY: Conozca sus secretos*, Deusto, Barcelona.
- SIEBERT, AL (2007). *La resiliencia. Construir en la adversidad*, Alienta editorial, Barcelona.
- SILVERMAN, DAVID (1971). *The Theory of Organization*, Basic Books, New York.
- SIMON, HERBERT (1956). "Rational Choice and the Structure of the Environment", en *Psychological Review* N° 63, pp. 129-138.
- 1992 "On Designing Information for Companies and Managements in an Electronic Age", en *Proceedings* de International Conference on Economics/Management and Information Technology, August 31-September 4, 1992, Tokyo.
- SIMONETTI, FRANCO (1990). "Una buena metáfora refresca el entendimiento", *Seminarios de Filosofía*, Vol. 3, Facultad de Filosofía, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- SIMONETTI, FRANCO (2003). *Juegos de Comunicación*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.
- SIMONETTI, FRANCO; CORTÉS, CRISTIAN (1993). "A cinco lustros de Pragmatics of Human Communication", *Psyche* Vol. 2, N° 1.
- SIMONS, TAL; INGRAM, PAUL (1997). "Organization and Ideology: Kibbutzim and Hired Labor, 1951-1965", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, N° 4, pp. 784-813.
- SLATER, PHILIP (2006). "La autogestión del líder", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 116-129.
- Sonnenfeld, Jeffrey (2006). "La mejor victoria del líder heroico: la derrota del desánimo frente al desánimo de la derrota", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 206-226.
- SPECTOR, ROBERT (2007). El rápido crecimiento de amazon.com, Deusto/Editorial Planeta Colombiana, Bogotá.
- SPREITZER, GRETCHEN M.; CUMMINGS, THOMAS G. (2006). "Los líderes de la próxima generación", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 259-272.
- SPRENGER, REINHARD (1995). *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*, Campus Verlag, Frankfurt a. M.
- STAW, BARRY (1980). "Rationality and Justification in Organizational Life", en Staw y Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol 2, pp. 45-80.
- SPINCHCOMBE, ARTHUR (1990). *Information and Organizations*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles.
- TAYLOR, CAROLYN (2006). *La cultura del ejemplo*, Aguilar, Buenos Aires.
- TAYLOR, FREDERICK (1984). *Principios de la administración científica*, Ediciones Orbis, Barcelona.
- TEAL, THOMAS (2005). "El lado humano de la gestión", en Harvard Business Review (Ed.), *Liderazgo*, Deusto/Editorial Planeta Chilena, Santiago, pp. 155-180.
- THÉVENET, MAURICE (1992). *Auditoria de la cultura empresarial*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- THOMPSON, JAMES (1967). *Organizations in Action*, Mc Graw-Hill, New York.
- TIRONI, EUGENIO; CAVALLO, ASCANIO (2004). *Comunicación estratégica*, Taurus, Santiago, 2ª edición.
- TJOSVOLD, DEAN (1993). *El conflicto positivo en la organización*, Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- TODA, MASANAO (1992). "The Role of Emotions in Formation and Management of Social Organizations", en *Proceedings* de International Conference on Economics/Management and Information Technology, August 31-September 4, 1992, Tokyo.
- TOFFLER, ALVIN (1995). *La empresa flexible*, Plaza y Janés, Barcelona. (2ª ed.).
- TORK, KLAUS (Ed.) (2000). *Hauptwerke der Organisationstheorie*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- Tzu, SUN (2006). *El arte de la guerra*, Versión y comentarios de Thomas Cleary, Editorial EDAF, Madrid.
- ULRICH, DAVE; BROCKBANK, WAYNE (2006). *La propuesta de valor de Recursos Humanos*, Harvard Business School Press/Deusto, Barcelona.
- URWICK, LYNDALL (1986). *La historia del Management*, Ediciones Orbis, Barcelona.
- URY, WILLIAM (1993). *De la negociación al acuerdo*, Parramón.
- VÁSQUEZ, ALBERTO (1984). *Surgingimiento de nuevos grupos: desafío para una institución eclesial*, Tesis de Licenciatura en Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- VERGE, XAVIER; MARTÍNEZ, JOSEF LLUIS (1992) *Estrategia y sistemas de producción de las empresas japonesas*, Eada Gestión, Barcelona.
- VROOM, VICTOR (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York.
- VROOM, VICTOR; DECI, EDWARD (1979). *Motivación y Alta Dirección*, Editorial Trillas, México.
- WALKER, FRANCISCO (2003). *Derecho de las relaciones laborales*, Editorial Universitaria, Santiago.
- WALTON, MARY (1986). *Cómo administrar con el método Deming*, Editorial Norma, Bogotá.
- 1990 *El método Deming en la práctica*, Editorial Norma, Bogotá.
- WALTON, RICHARD (1988). *Conciliación de conflictos*, Addison-Wesley Iberoamericana, México (2ª ed.).
- WALTON, RICHARD; MCKERSIE, ROBERT (1974). *Teoría de las negociaciones laborales*, Editorial Labor, S. A., Barcelona.
- WATZLAWICK, PAUL (1981). *¿Es real la realidad?*, Herder, Barcelona.
- 1986 *Le langage du changement*, Editions du Seuil, Paris.
- 1988 *Comment réussir à échanger*, Editions du Seuil, Paris.
- Watzlawick, Paul Beavin, Janet Jackson, Donald (1972). *Une logique de la communication*, Editions du Seuil, Paris.
- WATZLAWICK, PAUL; WEAKLAND, JOHN; FISCH, RICHARD (1976). *Cambio*, Herder, Barcelona.
- WEBER, MAX (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press of Glencoe, Illinois.
- 1964 *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México (1ª reimpresión 1969).
- WEICK, KARL (1969). *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Massachusetts.

- 1979 "Cognitive processes in organizations", en Staw (Ed.): *Research in Organizational Behavior*, Vol 1, pp. 41-74.
- 1995 *Sensemaking in Organizations*, Sage, California
- 2006 "El liderazgo como legitimación de la duda", en Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer y Thomas G. Cummings (Eds.), *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 104-115.
- WETLAUFER, SUZY (2004). "El equipo que no funcionaba como tal", en *Harvard Business Review* (Ed.), *Negociación y resolución de conflictos*, Deusto/Planeta, Buenos Aires, pp. 39-74.
- WHITEHILL, ARTHUR (1994). *La gestión empresarial japonesa*, Editorial Andrés Bello, Santiago.
- WINOGRAD, FERRY; FLORES, FERNANDO (1987). *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*, Ablex Publishing Corporation, Norwood, New Jersey.
- WOMACK, JAMES; JONES, DANIEL (1996). *Lean Thinking*, Simon & Schuster, New York.
- YAMAMOTO, TADASHI; NAKANO, BUMPEI; MATSUDA, TAKEHIKO (1992). "System, Information, Organizational Intelligence and Self-dynamics", en *Proceedings de International Conference on Economics/Management and Information Technology*, August 31, September 4, 1992, Tokyo.
- ZALD, MAYER (ED.). *Power in Organizations*, Vanderbilt University Press, Nashville, Tennessee.
- ZALEZNIK, ABRAHAM (2005). "Directivos y líderes: ¿Son diferentes?", en *Harvard Business Review* (Ed.), *Liderazgo*, Deusto/Editorial Planeta Chilena, Santiago, pp. 65-94.