



2

Las organizaciones

No es posible dar la mano a las organizaciones.

2.1 El término "organización"

Tanto en la teoría como en la práctica, el término "organización" puede usarse con varios sentidos. Uno llama "organizaciones" a Philips, Johnson Ltd, al equipo local de fútbol o a un departamento de mercadotecnia. Éstos son ejemplos del sentido *institucional* del término, que se refiere a una asociación específica de personas que trabajan juntas.

Por otra parte, podemos hablar de la organización de Philips o de Johnson Ltd, haciendo alusión a la manera en la que las tareas se distribuyen dentro de la empresa, el club o el departamento. Esto constituye un ejemplo del sentido *instrumental* del término "organización". En este libro emplearemos ambos sentidos; por lo general, el significado será evidente a partir del contexto. En este capítulo nos referiremos al sentido instrumental; es decir, a la organización como el instrumento regulador del comportamiento organizacional.

Existen diversas definiciones y descripciones del concepto instrumental de organización. A menudo se intenta describir los distintos componentes que integran la instrumentalidad. Nosotros usamos implícitamente este enfoque en el capítulo anterior cuando distinguimos cuatro componentes dentro del concepto de organización: estrategia, estructura, cultura y sistemas.

Por *estrategia* entendemos las metas de la organización y la manera en la que ésta busca alcanzarlas.

12 La organización que aprende

Estructura significa la división y el agrupamiento de tareas, autoridades y responsabilidades; la estructura determina la posición de los miembros de la organización y las relaciones entre ellos.

Los *sistemas* son las condiciones y acuerdos relacionados con la manera en que se manejan los procesos (de información, comunicación y toma de decisiones) y los flujos (de bienes y efectivo).

Por último, *cultura* puede definirse como la suma combinada de las opiniones individuales, los valores compartidos y las normas de los miembros de la organización.

Nos percatamos claramente de que, al introducir los conceptos de estrategia, estructura, sistemas y cultura, y al definirlos como lo hemos hecho, proporcionamos el combustible necesario para muchas páginas de discusión. En la Introducción dejamos claro que no deseábamos sucumbir a esta tentación, por lo que nos conformaremos con algunos comentarios breves.

La elección y definición de los cuatro términos es en gran medida pragmática. Actualmente, tanto en la teoría como en la práctica, es una de las formas más usuales de describir a las organizaciones (en el sentido instrumental), en especial cuando se incluye una explicación de los cambios organizacionales, es decir, los que se operarán en uno o más de estos componentes. Para que haya un cambio efectivo en uno de esos componentes, casi siempre será necesario que los otros se modifiquen.

Estrategia, estructura, cultura y sistemas son así cuatro componentes separados que, aunque interconectados, se distinguen uno del otro. Juntos constituyen el concepto de organización en el sentido instrumental. Este tipo de definición se aparta de las de otros escritores que, por ejemplo, conciben la estructura de una organización como un aspecto de la cultura o que, en otras palabras, usan conceptos entrelazados. Sin embargo, cualquiera que reflexione con detenimiento sobre las implicaciones de las definiciones, descubrirá que los conceptos por sí solos, desde el punto de vista de la demarcación mutua, dan lugar a las cuestiones necesarias. Por ejemplo, a menudo la elección de cierta estructura está determinada en gran medida por opiniones y valores sustentados de manera explícita o implícita, esto es, por elementos culturales. A la inversa, las opiniones, los valores y las normas se desarrollan en el marco de la realización de metas compartidas, esto es un elemento del concepto “estrategia”.

Estos ejemplos ilustran la interacción recíproca y la cercana conexión existente entre los componentes, lo que produce ciclos de causalidad circular,

en los que un factor influye en otro que, a su vez, influye en el primero. La interrogante acerca de cuál es el componente más influyente es de menor interés que entender el patrón de influencias recíprocas.

2.2 Principios, *insights* y reglas

En lo que concierne a este libro, no es tan importante entender con exactitud qué *son* la estrategia, la estructura, los sistemas y la cultura, sino qué *hacen*; qué efectos tienen. Pues bien, controlan el comportamiento organizacional. Formulan, describen, determinan, prescriben o dictaminan el tipo de comportamiento organizacional que se desea. Cuál de estos verbos está en primer plano, como veremos más adelante, depende del tipo de organización. La función controladora de la conducta que tienen dichos conceptos puede expresarse a través de la distinción, esencial para nuestro libro, entre reglas, *insights* y principios.

Ya nos hemos referido a las reglas en el capítulo anterior. *El requisito mínimo para poder hablar de una organización es un conjunto de reglas.* Ésta es la definición más austera del término organización en el sentido instrumental.

En el sentido más amplio y neutral de la palabra, las reglas son instrucciones explícitas e implícitas que influyen en la conducta deseada. Las instrucciones explícitas pueden sentarse por escrito en manuales, diagramas, métodos, descripciones de trabajo, autorizaciones, procedimientos y reglamentos, o pueden impartirse o acordarse de manera verbal. Las instrucciones implícitas pueden deducirse a partir de rituales, símbolos, anécdotas e incluso de conductas no verbales como gestos, actitudes y silencios.

Las reglas indican *cómo* debe comportarse la organización, en el sentido institucional.

Estas reglas se basan, en mayor o menor medida, en los *insights* acerca de lo que es, lo que puede hacer y cómo debe ser dirigida una buena organización: los del fundador sobre la manera de manejar la empresa en la fase inicial y, posteriormente, los de la élite en la empresa establecida. Con el término *insights* nos referimos a los más o menos refinados y explícitamente confiables argumentos lógicos, teorías, conceptos y opiniones acerca de las compras, las ventas y la producción, de la toma de decisiones y la comunicación, del presupuesto y la administración. En suma, *insights* sobre cómo dirigir una empresa, cómo organizar y cómo lograr la cooperación entre personas para producir bienes u ofrecer servicios en el mercado.

La función de los *insights* es (que sean capaces de) *explicar y entender* las reglas existentes o que sean capaces de desarrollar nuevas y adecuadas reglas.

La tercera categoría consiste en lo que llamamos *principios*; creencias básicas y supuestos compartidos; en mayor o menor grado, que indican el tipo de empresa *que deseamos*. Los principios constituyen la esencia de la empresa: la identidad de la organización, en el sentido institucional. Algunos escritores la denominan ideología; Lievegoed habla del “sistema de políticas”; para Schein es precisamente la cultura de la organización en sí; Hasper la describe como la individualidad de la organización. Los principios son las opiniones y los supuestos que trascienden del discurso, la lógica y la teoría, y por lo tanto, no pueden ponerse a discusión. Los principios determinan la realidad que “se da por hecho”, la definición de realidad que los empleados que deseen ser leales a la organización deben aceptar sin protesta. Dentro de una empresa en la fase inicial, los principios se hacen patentes en la personalidad del fundador; dentro de las empresas establecidas, quienes representan la cultura los portan como verdades evidentes en sí. La función de estos principios es establecer y mantener la cohesión mutua entre las reglas y los *insights* predominantes. Estos últimos dan sentido y significado a los principios y a las reglas.

Podemos resumir diciendo que una organización consiste en una combinación de reglas, *insights* y principios. Las primeras formulan lo que *se debe hacer* y lo que *está permitido*; los segundos representan lo que *se sabe y se entiende*; los terceros representan lo que *se es o se desea ser*.

2.3 La relación entre reglas, *insights* y principios

Como es evidente a partir del orden en que nos hemos referido a las reglas, los *insights* y los principios, los consideramos en distintos niveles por lo que respecta al comportamiento organizacional. Hemos representado esto gráficamente en la figura 1. Estamos conscientes de que mediante este diagrama ordenamos la compleja realidad, pero al mismo tiempo la simplificamos en gran medida.

Las reglas son lo más cercano al comportamiento organizacional; deben estar siempre presentes para que sea posible hablar de una organización. Al mismo tiempo, sin embargo, para muchos de sus miembros, en especial para los de baja jerarquía, una organización es nada más un sistema

de reglas cuya lógica entienden sólo en parte y que por consiguiente aceptan de manera parcial.

Las reglas tienen influencia directa en la conducta de los miembros. Determinan los límites de lo que las personas deben hacer y de lo que se les permite hacer.

Aunque los *insights* pueden tener una influencia directa en la conducta (a menudo la gente actúa de diferente forma, simplemente porque sabe o entiende más), su efecto se canaliza en gran medida por vía de las reglas. Así, la influencia de los *insights* es bastante indirecta; esto significa también que los miembros no influyen en ellos con facilidad. Además, es más difícil discutir los *insights* que las reglas, pues lo primero requiere tiempo, conocimiento, energía y compromiso en mayor medida. Las consecuencias de un cambio en el *insight* tienen mayor alcance y pueden repercutir en otros *insights*, puntos de vista e intereses.

Esto también resulta cierto en el caso de los principios, pero en un grado aún superior, puesto que aquí está implicada la *voluntad*. Los valores tienen mucho más que ver con cuestiones de voluntad que con las dos categorías anteriores, por lo que dichas cuestiones son quizá las más difíciles de discutir dentro de una organización. Es más fácil llegar a un arreglo sobre los efectos de los valores que sobre los propios principios iniciales. Por lo general la discusión es derecho exclusivo de la élite dominante, que se ve a sí misma como la guardiana de la identidad y las fronteras de la organización. No hemos analizado aquí la influencia de la conducta en las reglas, los *insights* y los principios; es obvio que no se desarrollan “en el vacío”. La famosa frase de Weick (1979) “cómo puedo saber lo que pienso antes de haber visto lo que he hecho”, resume el impacto del comportamiento en nuestro pensamiento.

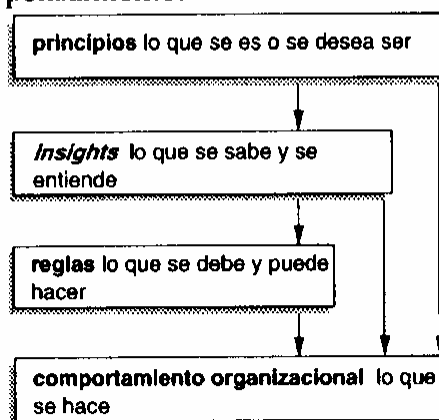


Figura 1 La relación entre regla, insights y principios.

Este modelo es ilustrativo, pero como apuntamos antes, es también una simplificación. En la práctica, no es tan fácil delinear diferenciaciones de este tipo. Además, lo que se estima como regla en una organización (por ejemplo, “no excedas tus propios límites”) constituye un principio en otra. También podemos ver que, con el tiempo, reglas como “haz un buen trabajo” o *insights* como “las estructuras matriciales hacen surgir problemas de contabilidad”, han sido elevadas a principios en el sentido de “no se permiten errores y las estructuras matriciales no son buenas”. Movimientos en la dirección contraria ocurren por igual.

2.4 Imágenes organizacionales

Desde el punto de vista de su funcionamiento, no es importante si las reglas, los *insights* y los principios son implícitos o explícitos; en ambos casos contribuyen al control de la conducta. Sin embargo, en lo que concierne al aprendizaje, la medida en que las reglas, los *insights* y los principios son implícitos o explícitos es de gran importancia. Los procesos de aprendizaje dentro de organizaciones en las que mucho se mantiene implícito y en las que estas tres categorías tienen que ser inferidas a partir de la conducta en realidad mostrada, son muy diferentes de los de organizaciones dentro de las cuales se hacen explícitas en la medida de lo posible.

Aunque existan reglas, *insights* y principios explícitos, es necesario un periodo interpretativo intermedio para reconocerlos y entenderlos; una fase en la que uno se pregunta cómo deben entenderse las reglas, qué significados deben atribuírseles, cómo se experimentan y llevan a cabo. El rasgo decisivo que influye en la conducta no está constituido por las reglas “como tales”, sino por la imagen, la percepción o la interpretación que se les dé. Por supuesto, no todos los aspectos de una organización son igualmente susceptibles de interpretación. Por ejemplo, los sistemas basados en la tecnología se toman mucho más como un hecho que la cultura, un componente que siempre conduce a diversas interpretaciones. Siempre hay procesos interpretativos; no hay una realidad “objetiva” fuera de nosotros que esté esperando ser descubierta.

De este modo, una parte importante de la organización está en la mente de las personas, y las imágenes de la realidad contenidas ahí son las que determinan el comportamiento. Esto es válido para las imágenes tanto del contenido como de la forma de las reglas, los *insights* y los principios. Puede suceder que la mayoría de los miembros de una organización



consideren como regulación u orden la misma regla que en otra organización se entiende como un acuerdo. En un caso la misma regla tiene un efecto completamente diferente en la acción de la gente que en el otro caso; la consecuencia no está determinada por el contenido preciso o la intención de la regla, sino por la manera en que se interpreta. Una de las razones por las que existen discrepancias entre la conducta deseada y la real en una organización, se constituye por el hecho de que las imágenes que la gente tiene de ésta son siempre incompletas y a menudo bastante diferentes. Un componente significativo del aprendizaje organizacional consiste luego en intercambiar y complementar las imágenes que uno tiene de los procesos de trabajo, la cooperación y las propias acciones.

2.5 La organización como construcción o como sistema

De algunos años a la fecha se ha librado una batalla entre los exponentes de la *teoría de la (inter)acción* y los de la *teoría de los sistemas*. La primera facción concibe una organización como el resultado de un proceso compartido de dar, refiriéndose así a la consecuencia de la interacción entre los miembros: la *construcción social*. La segunda entiende una organización como un *sistema* con sus propios principios y regularidades, dentro del cual la gente es sólo uno de tantos elementos. Ambos bandos hacen todo lo posible por convencer al contrario de lo cierto de su propia definición. En especial los partidarios de la teoría de la interacción deberían ver que esto no tiene sentido. En cualquier cambio organizacional es mucho más importante entender la manera en que la percepción o la interpretación de la organización influyen en la conducta, que lo que aquélla es en “realidad”. Una organización es tanto una construcción como un sistema; se desarrolla mediante personas en mutua interacción y a través del intercambio de imágenes. No obstante, al mismo tiempo los mecanismos del ámbito social dan vida propia a la construcción desarrollada, de manera que ésta puede apartarse, en mayor o menor medida, de la influencia directa de los individuos integrantes. El grado en que esto es cierto depende otra vez de cómo las personas experimentan o perciben su propia organización: como una construcción o como un sistema. Lo anterior puede variar considerablemente de una empresa a otra. Un efecto que puede producirse es que una organización percibida por sus miembros como un sistema, como resultado, puede desarrollar cada vez más elementos que la conviertan en realidad en una organización con un sistema: una autoprofecía cumplida.

La diferencia en la percepción y en la experiencia que los miembros tienen de su propia organización es lo que determina qué y cómo aprende cada una de ellas.

2.6 Organización, gerencia y liderazgo

Concluiremos este capítulo con algunos comentarios acerca de la relación entre organización, gerencia y liderazgo. Como en el caso del término “organización”, hay muchas definiciones de “gerencia” y “gerente”. Un elemento clave en casi todas éstas es que la función de la gerencia consiste en *dirigir a la gente hacia el comportamiento deseado*.

Esto puede lograrse de dos maneras; la directa o la indirecta.

La *directa* se refiere a la interacción directa con el empleado, al instruirlo, persuadirlo, entrenarlo, asesorarlo y motivarlo. Esto es lo que usualmente describimos como *liderazgo*.

La *indirecta* tiene que ver con el desarrollo de una organización eficaz, que incluya estrategia, estructura, cultura y sistemas. Llamaremos a esto *gerencia*. Según esta definición, la gerencia consiste en un liderazgo indirecto.

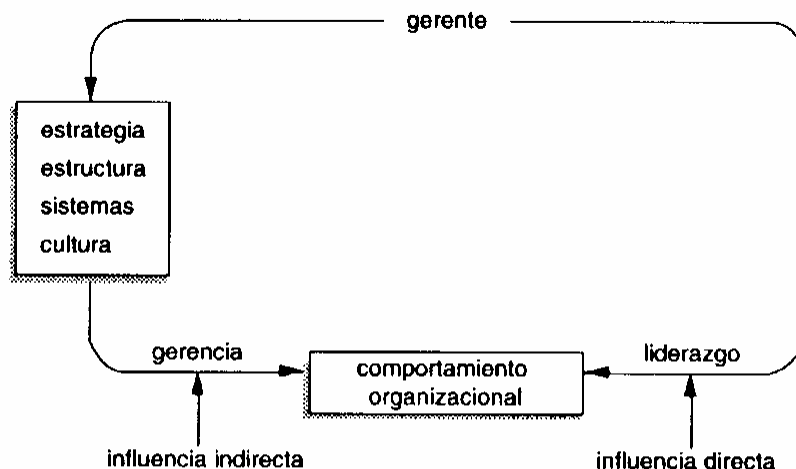


Figura 2 Liderazgo y gerencia.

De acuerdo con esta definición de gerencia, una organización en el sentido instrumental es una serie de instrumentos: estrategia, estructura, cultura y sistemas. Éstos son usados por la gerencia para controlar el comportamiento de manera que satisfaga las demandas del medio externo. Este enfoque es compatible con la empresa en la que la organización se concibe



19 *Las organizaciones*

como un sistema, y en la que la función de la gerencia es diseñar y dirigir el sistema. La mayoría de los libros sobre “gerencia y organización” se escriben con esta idea en mente. Sin embargo, si se entiende por gerencia una construcción social, los gerentes son entonces en primera instancia líderes; personas que toman decisiones concernientes a la posición que la empresa pretende alcanzar en su ámbito, que filtran señales y desempeñan un papel decisivo, innovador y estimulante en el proceso de organizar.