

IMAGENES DE LA ORGANIZACION

Gareth Morgan

A

Alfaomega 

CAPITULO I

INTRODUCCION

Directivos y profesionales eficientes de todos los campos de la vida, ya sean ejecutivos en los negocios, la administración, consultores, políticos o sindicalistas, han llegado a ser hábiles en el arte de "comprender" las situaciones que están intentando organizar o gestionar. Esta habilidad se desarrolla generalmente como un proceso intuitivo, aprendido a través de la experiencia y de la habilidad natural. Aunque en ocasiones alguien pueda declarar que necesita "comprender lo que está pasando en X", el proceso de comprensión sucede en un nivel de subconsciencia. Por esta razón se cree a menudo que los directivos y solucionadores de problemas han nacido más que se han hecho y que tienen una especie de poder mágico para comprender y dominar las situaciones en que se encuentren.

Una mirada profunda al proceso empleado encontraremos, sin embargo, que esta especie de místico poder está basado en la habilidad de desarrollar apreciaciones precisas de las situaciones. Los entendedores hábiles desarrollan la técnica de comprender situaciones con varios escenarios en la mente y la de olvidar las acciones que propiciaron la comprensión obtenida.

Tienen una capacidad para retener abierta y flexible, suspenden inmediatamente los juicios, siempre que sea posible, hasta que surge una visión más comprensiva de la situación. Son conscientes del hecho de que las nuevas perspectivas surgen a menudo como una comprensión desde un nuevo ángulo de la situación y que una ancha y variada comprensión crearán una ancha y variada gama de posibilidades de acción.

Por otra parte, los directivos y solucionadores de problemas menos efectivos tienden a interpretarlo todo desde un punto de vista fijo; con el resultado de golpearse contra paredes que no pueden rodear sus acciones y sus comportamientos suelen ser rígidos, inflexibles y fuentes de conflictos. Cuando surgen los problemas y las diferencias de opinión no tienen, por lo general, alternativas, martillean con sus ideas una y otra vez con el mismo argumento hasta crear un consenso para vencer a los otros de "comprar acciones" según su particular visión de la situación.

Hay una especie de cercana relación entre estos procesos de comprensión de la vida y los procesos conocidos como análisis organizacional. El análisis formal y diagnóstico de las organizaciones —como los procesos de comprensión— siempre se basan en aplicar alguna clase de teoría a la situación considerada. Las teorías —como la comprensión— son interpretaciones de la realidad. Teorizamos o "comprendemos" situaciones de igual modo que intentamos formular imágenes y explicaciones que nos ayuden a hacernos una idea de su naturaleza fundamental. Y un análisis efectivo —como la comprensión efectiva— descansa en ser capaz de hacer esto de modo que se tome en cuenta a las teorías o explicaciones rivales más que en quedarse en un punto de vista fijo e inamovible.

Este libro explora y desarrolla el arte de comprender las organizaciones. Primero, mostraremos cómo muchas de nuestras ideas convencionales sobre organización y gestión están construidas sobre unas cuantas ideas dadas por supuesto, especialmente mecánicas y biológicas. Segundo, exploraremos estas y un número de imágenes alternativas, tratando de mostrar cómo podemos crear nuevos modos de pensar acerca de la organización. Tercero, trataremos de enseñar cómo este método general de análisis puede emplearse como una herramienta práctica para diagnóstico de problemas de organización y para la gestión y diseño de organizaciones más generales. Y cuarto, estudiaremos las implicaciones surgidas con este tipo de análisis.

La premisa básica con la que se ha construido el libro es la de que nuestras teorías y explicaciones de la vida organizacional se basan en metáforas que nos llevan a ver y comprender las organizaciones en un modo distinto aunque parcial. Las metáforas se emplean normalmente como un recurso para embellecer el discurso, pero su importancia va mucho más allá. El empleo de la metáfora implica un "modo de pensar" y un "modo de ver" que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo en general. Por ejemplo, la investigación sobre una amplia variedad de campos ha demostrado que la metáfora ejerce una influencia formativa en la ciencia, en nuestro lenguaje, en como pensamos y en como nos expresamos a los demás.

Empleamos la metáfora siempre que intentamos comprender un elemento de experiencia en términos de otro. Así, los procesos de metáforas pasan a través de

aseveraciones —implícitas o explícitas— de "A es (o es como) B". Cuando decimos "ese hombre es un león", empleamos la imagen de un león para llamar al atención de los aspectos leoninos de tal persona. La metáfora enmarca nuestra comprensión de ese hombre en concreto de un modo distintivo aunque parcial.

Uno de los aspectos más interesantes de la metáfora descansa en el hecho de que siempre produce esta clase de discernimiento unilateral. En los momentos culminantes de ciertas interpretaciones tiende a forzar otras en el rol fundamental. Así, al recalcar la atención en los atributos leoninos del valor, la fuerza y la ferocidad de tal persona, la metáfora ignora el hecho de que la misma persona puede ser a la vez un cobarde, un demonio, un santo, un pelmazo o un recluso. Nuestra habilidad de conseguir una comprensión de tal persona depende de la habilidad para ver los diferentes aspectos de ella que pueden coexistir de un modo complementario o incluso paradójico.

Es fácil de ver cómo esta clase de pensamiento tiene importancia para comprender la organización y la gestión. Las organizaciones son un fenómeno complejo y paradójico que puede comprenderse de muchas maneras diferentes. Muchas de nuestras ideas "dadas por supuesto" sobre la organización son metafóricas aunque pudiéramos no reconocerlas como tales. Por ejemplo, hablamos frecuentemente de las organizaciones como si fuesen máquinas diseñadas para conseguir determinados objetivos y que operen fluida y eficientemente. Y como resultado de esta clase de pensamiento a menudo intentamos organizarlas y gestionarlas de un modo mecanicista, forzando sus otras cualidades.

Por utilizar diferentes metáforas para comprender el complejo y paradójico carácter de la vida organizacional, seremos capaces de diseñar y gestionar organizaciones de un modo que no había sido pensado antes. Los siguientes capítulos ilustrarán cómo puede hacerse esto explorando las implicaciones de las diferentes metáforas sobre el pensamiento acerca de la naturaleza de la organización. Mientras algunas de las metáforas tocan los modos familiares del pensamiento, otras desarrollan discernimientos y perspectivas que aparecerán como nuevas.

Así, el Capítulo 2 examina la imagen de las organizaciones como máquinas e ilustra como este estilo de pensamiento sostiene el desarrollo de la organización burocrática. Cuando los directivos piensan en las organizaciones como máquinas, tienden a gestionarlas y diseñarlas como máquinas construidas con elementos de relojería, donde cada parte tiene definido claramente su rol dentro de la función del conjunto.

Esto que en algunos casos puede proveer una alta productividad, al mismo tiempo en otros casos puede conducir a resultados infortunados. Uno de los pro-

blemas básicos de la moderna gestión es que el modo de pensar mecanicista está arraigado en nuestra concepción diaria de la organización y que es muy difícil organizar de cualquier otro modo. Para demostrar esto, el capítulo nos ayuda a ser más abiertos con otros modos de pensamiento.

El Capítulo 3 examina la idea de que las organizaciones son como organismos. Esta metáfora popular centra su atención en la comprensión y gestión de las "necesidades" organizacionales y las relaciones con el entorno. Se llegará a ver los diferentes tipos de organizaciones como pertenecientes a diferentes especies, de las cuales el tipo burocrático es una de ellas. Se verá que las diferentes especies están adaptadas para resolver con las exigencias de los diferentes entornos y seremos capaces de desarrollar interesantes teorías acerca de las relaciones entre la organización y su entorno. Seremos animados a comprender cómo las organizaciones nacen, crecen, se desarrollan, declinan y mueren, y cómo se adaptan a los entornos variables o cambiantes. También se considerarán las relaciones entre las especies y los modelos o patrones de evolución encontrados en la ecología interorganizacional. Como en el caso de la metáfora mecanicista, este tipo de imagen conduce a ver y comprender las organizaciones desde una perspectiva única que ha contribuido grandemente a la teoría de la moderna dirección.

En el Capítulo 4 nos dedicaremos a otra metáfora. ¿Qué tal si vemos a las organizaciones como cerebros? ¿Qué tal si intentamos diseñarlas como cerebros? La metáfora dirige su atención a la importancia del proceso de la información, al aprendizaje y a la inteligencia y proporciona un marco de referencia para comprender y evaluar la moderna dirección en tales términos. Y apunta un conjunto de principios para optimizar tales cualidades. A lo largo de la historia de la investigación sobre el cerebro se han empleado muchas metáforas para comprenderlo, y en este capítulo se van a explorar dos de ellas. La primera trata del cerebro como un tipo de computador de proceso de la información; la segunda, como si fuese un holograma. Estas imágenes, especialmente la segunda, afloran importantes principios de auto—organización para el diseño de las organizaciones donde se requiere un alto grado de flexibilidad e innovación.

El Capítulo 5 explora la idea de las organizaciones como culturas. La organización se ve ahora como la residencia de las ideas, los valores, las normas, los rituales y las creencias que sostienen las organizaciones como realidades sociales. Este enfoque (que ha recibido una atención creciente en los últimos años por los investigadores de las culturas corporativa y colectiva) nos ofrece otra forma de dirección y diseño de las organizaciones: a través de los valores, de las creencias y otros modelos de significados compartidos que guían la vida organizacional.

En el Capítulo 6 se utilizará la metáfora política para enfocar los diferentes conjuntos de intereses, de conflictos y de juegos potenciales que configuran las ac-

tividades organizacionales. El capítulo muestra las organizaciones como sistemas de gobierno que marcan principios para legitimar diferentes tipos de reglamentaciones; y también los detallados factores que conforma la política de la vida organizacional.

En el Capítulo 7 centramos la atención hacia una metáfora más abstracta: la idea de que las organizaciones son "prisiones psíquicas" donde las personas están atrapadas por sus propios pensamientos, ideas y creencias o por preocupaciones originadas en la parte inconsciente de la mente. ¿Podría ser que nuestros modos favoritos de organización manifiesten una inconsciente manía por el control? ¿O una forma de sexualidad reprimida? ¿O un temor a la muerte? ¿O un deseo de minimizar o evitar las situaciones que provocan ansiedad? ¿Podría ser que nuestras formas de organizar las diseñemos para protegernos de nosotros mismos? ¿Podría ser que estemos prisioneros de nuestros pensamientos, confinados y controlados por nuestro modo de pensar? ¿Podría ser que estemos prisioneros de ideologías que nos confinan a un modo de vida alienante? La imagen de una prisión psíquica nos invita a examinar la vida organizacional para ver si estamos atrapados (y de qué forma) por procesos conscientes e inconscientes de nuestra propia creación. Haciéndolo, la metáfora ofrece muchas e importantes perspectivas sobre los aspectos ideológicos y psicodinámicos de la organización.

El Capítulo 8 investiga otra metáfora que requiere un giro de nuestra imaginación. Esta vez estamos invitados a comprender la organización como un flujo de cambio y transformación. El secreto de la comprensión de la organización, desde esta perspectiva, descansa en la comprensión de la lógica del cambio que conforma la vida social. El capítulo examina tres lógicas diferentes. Una pone un especial énfasis en cómo las organizaciones son sistemas auto—productores que se crean ellos mismos según su propia imagen. Otra recalca cómo las organizaciones son el resultado de los flujos circulares de las retroacciones (feedback) positivas y negativas. Y la tercera sugiere que las organizaciones son el producto de la lógica dialéctica por la que cada fenómeno tiende a generar su opuesto. Las perspectivas ofrecidas pueden ayudarnos a comprender y gestionar los cambios organizacionales y a entender las fuerzas que conforman la naturaleza de la organización a un nivel social.

El Capítulo 9 explora la idea de que las organizaciones son instrumentos de dominación. El foco aquí está en los potenciales aspectos de explotación de las organizaciones. El capítulo muestra cómo normalmente las organizaciones "utilizan" a sus empleados y los bienes nacionales y mundiales para conseguir sus propios fines, y cómo la esencia de la organización descansa en un proceso de dominación donde ciertas personas imponen su voluntad sobre otras. Una ampliación de la metáfora política empleada en el Capítulo 6, la imagen de la dominación nos ayuda

a comprender los aspectos de la moderna organización que han radicalizado las relaciones empresarios— trabajadores en todas las partes del mundo. Esta metáfora es particularmente útil para la comprensión de las organizaciones desde la perspectiva de los grupos de explotación y para entender cómo las acciones que son racionales desde un punto de vista pueden promover explotación desde otros.

Cada uno de los capítulos explora una forma de pensamiento sobre la organización, para utilizar las ideas y conceptos así generados, para comprender las organizaciones en un sentido específico. El Capítulo 10 muestra cómo puede hacerse esto a través del análisis de un caso práctico. El capítulo desarrolla una doble formulación que emplea todas las perspectivas generadas por las diferentes metáforas para producir el estudio de diagnóstico de la situación a ser analizada y después la evaluación crítica. De este modo la idea general del entendimiento de la organización se desarrolla como un método concreto de análisis que permite explorar y tratar con la complejidad de la vida organizacional de una forma práctica.

Finalmente, el Capítulo 11 se centra en la posibilidad de desarrollar una formulación organizacional construida sobre el potencial de ideas y análisis presentados en los capítulos anteriores.

Al final del libro aparecen las notas bibliográficas correspondientes a cada capítulo, que permitirán al lector proseguir los puntos de interés con mayor profundidad.

En resumen, el libro se presenta como un tratado de pensamiento metafórico que contribuye al análisis, teórico y práctico, de la organización. Frecuentemente, las discusiones van más allá de los confines de la teoría organizacional, ya que las metáforas y las ideas generales consideradas proceden de diversas fuentes; en un capítulo se trata de biología y en otro de psicoanálisis, o de holografía, o de pensamiento político. En cada caso el capítulo explora la naturaleza de la metáfora que está siendo considerada y después se centra en una aplicación concreta para la comprensión de la práctica organizacional y, finalmente, tratar de las ventajas y limitaciones de la perspectiva creada.

Las metáforas discutidas se han seleccionado para ilustrar un amplio abanico de ideas y perspectivas, pero, por supuesto, no significa que sean exhaustivas. Es importante comprender que el modo de análisis aquí desarrollado descansa en un modo de pensar más que en una aplicación mecánica de un conjunto de reglas. Mientras el libro se centra en unas metáforas claves que tienen relevancia para la comprensión de un amplio rango de situaciones organizacionales, hay otras metáforas que producen sus propias perspectivas. Un análisis organizacional efectivo debe estar siempre abierto a tales posibilidades.

Vivimos en un mundo en creciente complejidad. Infortunadamente, nuestros estilos de pensamiento raramente coinciden con tal complejidad. A menudo nos acabamos persuadiendo que cualquier cosa es más simple de lo que verdaderamente es y presumiendo de que la complejidad no existe realmente. Esto es evidente en la moda dominante de aproximación al análisis y a la resolución de problemas organizacionales, interesadas más en un tipo de solución concreta o un conjunto de técnicas que rápidamente dan paso a otras nuevas.

La formulación del análisis organizacional desarrollado en este libro se presenta contra la tendencia general, en la creencia de que la organización es generalmente compleja, ambigua y paradójica. El reto real es aprender a tratar con esta complejidad. El método de análisis ofrecido aquí señala el camino por donde hemos de empezar a afrontar este desafío confiando en la ventaja más valiosa de que disponemos: nuestra capacidad del pensamiento crítico. Con el empleo de las metáforas —lo que es básico y usual en nuestra forma de pensar— tenemos, creo, un medio de mejorar nuestra capacidad de pensamiento creativo y disciplinado, de un modo que nos permita tratar desde todos los ángulos el carácter de la vida organizacional. Haciéndolo, creo que encontraremos nuevas formas de organizar y nuevos métodos de formulación y resolución de los problemas organizacionales.




CAPITULO 2

LA MECANIZACION TOMA EL MANDO
La organización como máquina

IMAGENES
DE LA
ORGANIZACION

Gareth Morgan

Alfaomega  ta-ma

El filósofo chino Chuang-Tzu (siglo IV a. de C.) relata la siguiente historia:

Durante un viaje de Tzu-gung por las regiones al norte del río Han vio a un hombre, ya mayor, trabajando en su huerto. Había cavado una acequia. El hombre bajaba hasta el fondo del pozo y con sus propios brazos cogía un cubo de agua que luego vertía en la acequia una vez arriba. Aunque tales esfuerzos eran enormes, los resultados parecían muy menguados. Tzu-gung le dijo: "Hay un modo por el que puede regar un centenar de acequias en un día y con poco esfuerzo". El hortelano se detuvo, le miró y preguntó: "¿Y qué tendría que hacer? Tzu-gung le respondió: "Hacer una palanca de madera, pesada por detrás y ligera por delante, de manera que pueda izar un cubo de agua tan rápidamente como lo vacía". El disgusto apareció en la cara del hombre y dijo: "Oí a mi maestro decir que quien utiliza las máquinas hace todo su trabajo como una máquina. El que hace su trabajo como una máquina convierte su corazón en una máquina y el que tiene el corazón como una máquina en el pecho, pierde su naturalidad. El que ha perdido su naturalidad es poco seguro que luche por mantener su personalidad. No mantener la lucha por la personalidad es algo que no está de acuerdo con mi sentido de la honestidad. Eso es lo que sé de las máquinas. Me avergonzaría de usarlas".

Si este hombre visitase nuestro mundo actual, sin duda se espantaría. Las máquinas ahora influyen virtualmente en todos los aspectos de nuestra existencia. Además de multiplicar por miles nuestras habilidades productivas han conformado casi todas las actividades de nuestra vida. El debate entre Tzu-gung y el hortelano continúa. Según el punto de vista de muchos, la mecanización ha traído principal-

mente beneficios, pasando la humanidad de competitiva con la naturaleza, a adueñarse virtualmente de la misma. Para otros, la visión del anciano sobre la alineación humana se repite de muchas formas cuando contemplan el alto precio del progreso mecánico, como la transformación del trabajo artesanal en factorías, el cambio entre la comunidad rural y la masificación urbana, la degradación general del medio ambiente y el asalto del racionalismo sobre el espíritu humanista. Indiferentemente de la postura que se tome, la sabiduría del anciano al considerar la perturbadora influencia de las máquinas continúa más allá de la controversia. El empleo de las máquinas ha transformado radicalmente la naturaleza de la productividad y ha subido el listón de la imaginación, del pensamiento y del sentimiento humano a través del tiempo. Los científicos han llegado a interpretaciones mecanicistas del mundo natural y los filósofos y psicólogos han articulado teorías mecanicistas de la mente y el comportamiento humano. Cada vez más aprendemos a emplear la máquina como una metáfora de nosotros mismos y de nuestra sociedad, moldeando nuestro mundo de acuerdo con los principios mecanicistas.

Esto es mucho más evidente en la organización moderna. Consideraremos, por ejemplo, la precisión mecánica con la que esperamos que actúen muchas instituciones. La vida organizada se vuelve tan rutinaria como la precisión exigida a un reloj. Se espera de la gente que llegue al trabajo a una hora determinada, cumple un conjunto predeterminado de funciones, descansando a las horas ya señaladas, después resume las tareas realizadas y su trabajo acabó. En muchas organizaciones, un tercio de trabajadores rempazan a otro en una actividad tan metódica que el trabajo continúa ininterrumpidamente veinticuatro horas todos los días del año. Normalmente, el trabajo es metódico y repetitivo. Todo el que haya observado el trabajo en una gran factoría o cualquiera de las grandes oficinas devorando formularios de papel (redacciones de seguros, ingresos a devolver, cheques, etc.) se dará cuenta del modo tan mecánico en que tales organizaciones trabajan. Se diseñaron como máquinas y se espera que sus empleados, en esencia, se comporten como si fueran piezas de la máquina.

Los restaurantes de comidas rápidas y otras organizaciones de muchas clases de servicios trabajan con principios similares, donde cada acción está planificada al minuto, incluso en tareas donde la interacción personal concierne a otras personas. Se les advierte a los empleados que el trato a los clientes debe ser de acuerdo con un detallado código de instrucciones y se les vigila durante su realización. Hasta las sonrisas, los saludos, los comentarios o sugerencias aparentemente más naturales de los empleados están normalmente programados y controlados por la compañía, de forma que produzcan los mismos resultados como si fueran auténticos. La lista de comprobación, empleada por el encargado de un famoso restaurante de comidas-rápidas para controlar el rendimiento de un dependiente (Cuadro 2.1), nos indica el grado de mecanización, de observación y de evaluación a que puede llegar la simple tarea de atender a un cliente.

SALUDO AL CLIENTE		SI	NO	PRESENTACION DEL PEDIDO		SI	NO
1.	Hubo una sonrisa			1.	Está debidamente empaquetado		
2.	Fue un saludo sincero			2.	El extremo de la bolsa se ha doblado dos veces		
3.	Hubo contacto visual			3.	Se utilizaron fuentes de plástico internas		
Otros				4.	Se utilizó el envoltorio de la bandeja		
ANOTACION DEL PEDIDO		SI	NO	5.	Los alimentos se prepararon de forma apropiada		
1.	Está familiarizado con el menú			Otros			
2.	El cliente hizo el pedido una sola vez			PETICION Y RECEPCION DEL PAGO		SI	NO
3.	Los pedidos pequeños fueron memorizados			1.	La cantidad se dijo en voz clara y audible		
4.	Fue sugerida la venta			2.	La cantidad recibida fue claramente anunciada.		
Otros				3.	El cambio se contó con voz clara y alta.		
PREPARACION DEL PEDIDO		SI	NO	4.	El cambio se contó eficientemente		
1.	El orden de la preparación del pedido fue el apropiado			5.	Los billetes grandes se dejaron a la vista hasta acabar el cambio.		
2.	La bolsa de asados se utilizó en primer lugar			Otros			
3.	Las bebidas se prepararon en el orden apropiado			AGRADECIMIENTO AL CLIENTE Y SUGERENCIA DE REPETIR LA VISITA		SI	NO
4.	Cantidad de hielo adecuada			1.	Hay siempre un agradecimiento		
5.	Los vasos inclinados			2.	Las gracias son sinceras		
6.	Las bebidas se llenaron hasta el nivel apropiado			3.	Hay un contacto visual		
7.	A los vasos se les puso la tapa			4.	Se sugiere al cliente que vuelva		
8.	Se limpiaron los envases			Otros			
9.	Observó el orden en el café						
10.	Se llenaron las tazas en el nivel justo de café						
Otros							

CUADRO 2.1. Guía de observación del encargado utilizada para valorar el comportamiento de un dependiente en el mostrador de un restaurante de comidas rápidas.

MAQUINAS, PENSAMIENTO MECANICISTA Y EL SURGIR DE LA ORGANIZACION BUROCRATICA

Normalmente a las organizaciones que han sido diseñadas y operan como máquinas se las denomina actualmente burocracias. Pero muchas organizaciones se burocratizan en algún grado por el modo mecanicista del pensamiento que conforma nuestro concepto básico de lo relativo a una organización. Por ejemplo, cuando hablamos de una organización tenemos generalmente en el pensamiento un conjunto de relaciones ordenadas entre las partes diferentes. Aunque la imagen no es muy explícita, estamos hablando sobre un conjunto de relaciones mecanicistas. Hablamos de las organizaciones como si fueran máquinas y por tanto tendemos a esperar que trabajen como máquinas de una forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible.

En ciertas circunstancias, que se discutirán en la última sección de este capítulo, un modo mecanicista de la organización puede conseguir las bases de una operación efectiva. Pero en otros casos puede traer consecuencias desafortunadas. Es importante comprender cuando y como estamos empleando un pensamiento mecanicista, y así como muchas teorías y grandilocuentes ideas populares sobre organizaciones soportan este pensamiento. Uno de los mayores retos que encararon las modernas organizaciones fue sustituir esta clase de pensamiento por ideas y métodos frescos, como los que se discuten en el capítulo siguiente. Volvamos a la historia del desarrollo de nuestro concepto mecanicista de la organización.

LOS ORIGENES DE LA ORGANIZACION MECANICISTA

Las organizaciones raramente se establecen como un fin en sí mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines. Esto se refleja en los orígenes de la palabra organización, que se deriva del griego "*organon*", es decir, instrumento. No nos asombra desde luego que ideas como "objetivo", "tareas", "fines" son conceptos fundamentales de la organización. Los instrumentos son dispositivos mecánicos y desarrollados para ayudarnos en la realización de determinadas actividades encaminadas a obtener un fin.

Esta instrumentalización es evidente en las prácticas de las primitivas organizaciones formales que conocemos, tales como las que construyeron las pirámides, imperios, catedrales y ejércitos. Sin embargo, es con la innovación y proliferación de las máquinas, especialmente a lo largo de la Revolución Industrial de Europa y América, cuando los conceptos de organización se mecanizan. Para el buen rendimiento de las máquinas (especialmente en la industria) se requiere que las organizaciones se adapten a las necesidades de las máquinas. Al examinar los cambios

en la organización que se acompañan con la Revolución Industrial encontraremos un incremento de la tendencia a la burocracia y la rutinización de la vida en general. Muchas de las familias de "autónomos" y artesanos terminaron con su autonomía de trabajo en casa con sus burdas funciones para establecer factorías. Al mismo tiempo, los propietarios de las fábricas y los ingenieros se dieron cuenta de que el rendimiento eficiente de las máquinas nuevas requerían una mejor distribución del trabajo. La división de las tareas en el trabajo, preconizada por el economista escocés Adam Smith en su libro "*The Wealth of Nations*" (1776), intensificó e incrementó la especialización en la fabricación, buscando la eficiencia mediante la reducción de la propia discreción de los trabajadores en favor del control de las máquinas y de ellos por sus supervisores. También se incluyeron nuevos procedimientos y técnicas para introducir la disciplina entre los trabajadores, para aceptar la nueva y rigurosa rutina de la producción en factorías.

Mucho se aprendió de lo militar, que en tiempo de Federico el Grande de Prusia llegó a tener un prototipo de organización mecánica. Federico de Prusia (quien reinó de 1740 a 1786) heredó un ejército compuesto, en su mayor parte, por criminales, mendigos, mercenarios, extranjeros y forzados a reclutarse, es decir, una turba ingobernable. Determinó cambiar este estado de cosas y reformar una serie de cuestiones. Tomó prestadas muchas de las prácticas de las legiones romanas, reformando los ejércitos de la Europa del siglo XVIII, aunque también introdujo muchas innovaciones creadas por él mismo inspiradas en los inventos mecánicos de su tiempo.

En especial, Federico de Prusia estuvo fascinado por los trabajos realizados en los juguetes y muñecos automatizados, en particular, los de figuras humanas y se propuso transformar el ejército en un instrumento fiable y eficiente. Introdujo muchas reformas que servían realmente para reducir sus soldados a autómatas. Entre estas reformas estaba la introducción de rangos y uniformes, la ampliación y normalización de ordenanzas, aumentar la especialización de las tareas, el uso de equipo estándar, la creación de un lenguaje de órdenes y una sistemática instrucción en los ejercicios militares. La pretensión de Federico consistía en modelar un ejército como un eficiente dinamismo que funcionase por medio de fracciones estandarizadas. Los procedimientos de instrucción permitieron que estas fracciones se forjaran casi a partir de materia prima, permitiendo que las fracciones fueran fácilmente remplazables cuando fueran necesario; una característica esencial en tiempo de guerra. Esto aseguraba que su máquina militar operaba ordenadamente. Federico de Prusia fomentó el principio de que a los hombres debía enseñarles a temer más a sus jefes que al enemigo. Para así certificar que su máquina actuaba tan sabiamente como era posible, desarrolló la separación entre las funciones de mando y las de asistencia. Con el tiempo se introdujeron más refinamientos, tales como la descentralización de los controles para crear más autonomía de las fracciones en las diferentes situaciones de combate.

Muchas de estas ideas y prácticas han tenido gran relevancia en la resolución de los problemas creados por el desarrollo de los sistemas de producción en las fábricas y se adoptaron poco a poco a lo largo del siglo XIX, por empresarios esforzados en encontrar formas organizativas conformes a la tecnología de las máquinas. La nueva tecnología vino aquí acompañada y reforzada por la mecanización del pensamiento y de la acción humana. Las organizaciones que usaban máquinas se fueron pareciendo más y más a las máquinas. La visión, de Federico el Grande de un ejército de autómatas ha llegado a convertirse en realidad en las fábricas y oficinas.

Durante el siglo XIX se hicieron numerosos intentos para promover y codificar las ideas que pudieran conducir a una eficiente organización y gestión del trabajo. Por ejemplo, Adam Smith ideó la división de las funciones, seguido en 1801 por Eli Whitney, en una demostración pública de una producción en serie, mostrando el sistema para ensamblar los fusiles a partir de piezas intercambiables; y en 1832 Charles Babbage, inventor de una de las primitivas máquinas de calcular, publicó un tratado abogando por la aplicación científica a la gestión y a la organización, recalcando la importancia de la planificación y la división del trabajo. Sin embargo, no fue hasta principios del siglo XX cuando todas estas ideas fueron desarrolladas y estructuradas, en una teoría general de la organización y de la dirección.

Una de las mayores contribuciones fue la del sociólogo alemán Max Weber, que observó el paralelismo evidente entre la mecanización de la industria y la proliferación de las formas burocráticas de la organización. Hizo notar que la burocracia rutiniza los procesos de administración exactamente como la mecanización rutiniza la producción. En su trabajo encontramos la primera definición concreta de la burocracia, como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la creación de la división prefijada de las tareas de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones. Como sociólogo, Max Weber se interesó en las consecuencias sociales de la proliferación de las burocracias, y al igual que el anciano de la historia de Chuang-Tzu, abordó los efectos que tendrían en la sociedad humana; vio que la burocracia tenía el potencial suficiente para rutinizar y mecanizar casi todos los aspectos de la vida humana erosionando el espíritu y la capacidad de la acción espontánea. También reconoció que podría tener graves consecuencias políticas socavando formas de organizaciones más democráticas. Sus escritos sobre la burocracia están plagados de un gran escepticismo, de los cuales hablaremos más en el Capítulo 9.

Otra gran contribución fue la realizada por un grupo de teóricos y prácticos de Norteamérica y Europa que sentaron las bases de la llamada "Teoría Clásica

de la Gestión Científica". En contraste con Max Weber, abogaban firmemente por la burocracia y dedicaron sus energías a clarificar los principios y métodos a través de los cuales esta clase de organización podría conseguirse. Mientras los teóricos se centraban en diseñar la organización en general, los últimos se dedicaban al diseño y la dirección de los trabajos individualmente. A través de las ideas de los primeros muchos de los principios mecanicistas de la organización se atrincheraron en el pensamiento de nuestros días y su trabajo lo examinaremos con más detalle.

TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN: DISEÑO DE ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS

Los clásicos de la Teoría Clásica de la Organización fueron el francés Henry Fayol, el americano F. W. Mooney y el inglés Lyndall Urwick. Estuvieron interesados en los problemas de la dirección práctica y buscaron cómo codificar su exitosa experiencia en la organización para que otros la siguieran. El tema básico de su pensamiento está en la idea de que la gestión es un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Colectivamente sentaron las bases de muchas técnicas de organización modernas, como la "dirección por objetivos", sistemas de planificación, programación, presupuestos (PPBS) y otros métodos de planificación y control racional. Cada teórico codificó su perspicacia, obteniendo una combinación de los principios militares y mecanicistas. En el Cuadro 2.2 se exponen algunos principios generales de la Teoría Clásica de Organizaciones.

Si implantamos estos principios llegaremos a la clase de organización representada en la Figura 2.1: un modelo de trabajo definido precisamente y organizado de una forma jerárquica, a través de unas líneas precisas de mando y comunicación. Y si observamos más de cerca nos encontramos que los teóricos clásicos, en efecto, diseñaron la organización como si hubieran planeado una máquina.

Cuando un ingeniero diseña una máquina, la tarea es definir unas redes de partes interdependientes, ensambladas en una secuencia dada y con puntos definidos de rigidez y resistencia. Los teóricos clásicos intentaron un diseño similar en su fórmula de la organización. Lo vemos en el modo en que una organización está concebida como una malla de partes: los departamentos funcionales (tales como producción, comercial, finanzas, personal, investigación y desarrollo) que se hace a su vez más espesa con nuevas mallas (de definición previa de trabajos). La responsabilidad de cada trabajo se engrana de tal forma que cada uno se complementa con los otros, en el grado que sea posible y enlazados a través de una cadena de mando, expresada en el dicho popular "cada hombre, un sólo jefe".

Las características de la organización estructurada es trabajar tan exactamente como sea posible, a través de patrones de autoridad, es decir, en términos de res-

Unidad de mando: Un empleado debe recibir órdenes sólo de un único superior.

Encadenamiento escalar: La línea de autoridad de superior a subordinado, que va desde el tope superior hasta el más bajo de la organización; esta cadena, que resulta del principio de la unidad de mando, deberá usarse como un canal para las comunicaciones y las tomas de decisión.

Dispersión del control: El número de personas dependiendo de un superior, no debe ser demasiado grande para no crear problemas de comunicaciones y coordinación.

Staff y línea: El personal de staff proporcionará valiosos servicios de consulta, pero debe tener cuidado de no violar la línea de autoridad.

Iniciativa: Debe ser potenciada en todos los niveles de la organización.

División del trabajo: El directivo debe tener como meta el conseguir un grado de especialización determinado para lograr los objetivos de la organización de una forma eficiente.

Autoridad y responsabilidad: Debe ponerse especial atención en el derecho de dar órdenes y exigir obediencia; deberá conseguirse un equilibrio apropiado entre autoridad y responsabilidad. Carece de sentido responsabilizar a alguien de un trabajo al que no se le ha dado la apropiada autoridad para ejecutar tal responsabilidad.

Centralización (de la autoridad): Siempre presente en algún grado, debiendo variar este para optimizar el empleo de las facultades del personal.

Disciplina: Obediencia, aplicación, energía, comportamiento, señales de respeto de acuerdo con los usos y costumbres.

Subordinación de los intereses individuales a los generales: A través de la firmeza, de la ejemplaridad, de los acuerdos y de una constante supervisión.

Equidad: Basada en la consideración y en la justicia, se animará al personal en sus deberes y en la justa remuneración.

Estabilidad de la ocupación del personal: Para facilitar el desarrollo de las habilidades.

Espíritu colectivo: Para facilitar la armonía como una base de fuerza.

Estos principios, muchos de los cuales fueron primeramente empleados por Federico el Grande y otros expertos militares, para convertir los ejércitos en "máquinas militares", proporcionaron los fundamentos de la teoría de la dirección en la primera mitad de este siglo. Y todavía su empleo está muy extendido.

CUADRO 2.2. Principios de la Teoría Clásica de la Dirección

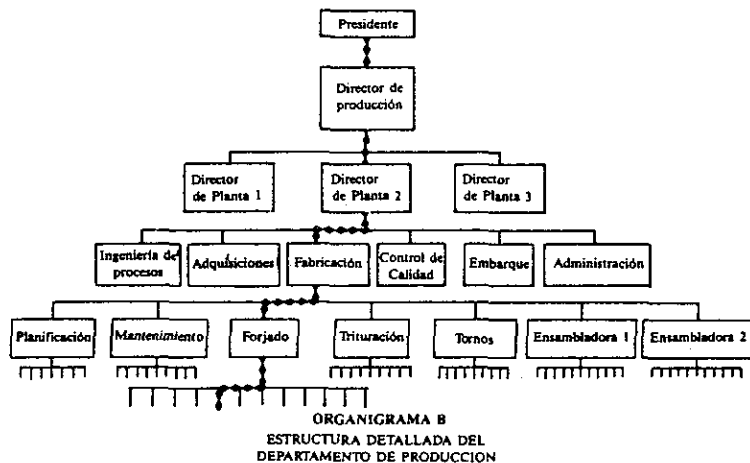
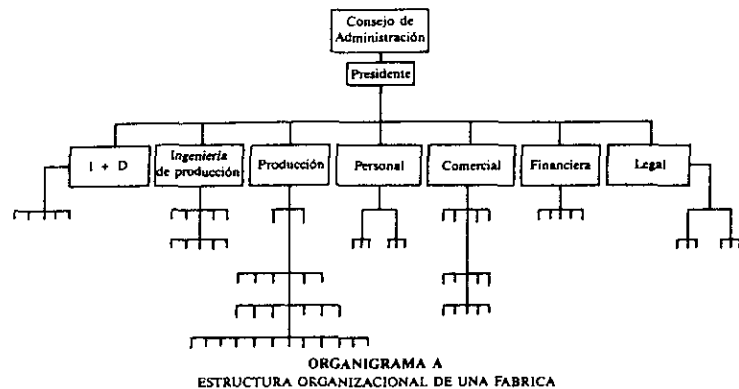
ponsabilidad, de los trabajos y el derecho a dar órdenes y exigir una exacta obediencia. Los patrones de autoridad hacen como puentes de resistencia para limitar las actividades en una dirección y potenciarlas en otras. Para la debida atención a los patrones de autoridad (y a los procesos generales de dirección, disciplina y subordinación del individuo al interés general) los teóricos clásicos procuraron asegurar que cada orden emitida desde arriba de la organización podría viajar a través de un determinado camino y crear un determinado efecto.

Estos principios son básicos, tanto en las burocracias centralizadas (ilustradas en la Figura 2.1) como la forma modificada de la organización fraccionada, donde varias unidades pueden trabajar de una manera semiautónoma bajo la supervisión y control de una autoridad superior. Al igual que en la milicia, la descentralización no pudo resolver las situaciones apuradas del combate. Los Teóricos de la Organización Clásica reconocieron la necesidad de reconciliar los requerimientos contrapuestos de la centralización y la descentralización para conseguir una flexibilidad apropiada en las diferentes partes de una organización extensa.

La habilidad de modificar esta clase de descentralización ha avanzado durante el curso del siglo XIX a través del desarrollo de técnicas de organización (como MBO y PPBS) y el diseño de sofisticados sistemas de gestión de la información (MIS) que se utilizan a menudo para establecer el control "de arriba abajo" preconizado por las teorías clásicas. Por ejemplo, MBO está actualmente siendo muy utilizado para imponer un sistema mecanizado de objetivos en una organización. Se emplean para controlar la dirección en la que los directivos y empleados pueden llevar la organización, es decir, a través de los objetivos realizados sean consistentes con los objetivos previstos. Lo mismo sucede con el BPBS y otros sistemas de presupuestos. El MIS se suele emplear para proveer la información necesaria para implantar los controles básicos diarios, semanales y mensuales.

De este modo, las ideas de la Teoría Clásica de la Dirección se refuerzan bajo la apariencia de una invención moderna. Lo que ocurre frecuentemente, debido a que los que diseñan estos sistemas de dirección han llegado a pensar mecánicamente sobre la organización y son desconocedores de otras formas en las que estas técnicas pudieran ser utilizadas, por ejemplo, la clase de organización que se representa en el Capítulo 4 o los sistemas de organización culturales y políticos discutidos en los Capítulos 5 y 6.

El empujón de la teoría clásica de la organización y su moderna aplicación consiste en sugerir que las organizaciones deben o deberían ser sistemas racionales que actúan tan eficientemente como sea posible. Mientras, muchos aceptarán esto como un ideal (más fácil de decir que de hacer) porque estamos tratando con gente, no con inanimadas ruedas dentadas. Desde esta situación es muy significativo



El ORGANIGRAMA A ilustra una organización dividida según el principio de especificación funcional. Cada departamento funcional tiene su propia forma de organización jerárquica. El ORGANIGRAMA B ilustra los detalles relativos al departamento de producción. Observar la cadena de órdenes que va de arriba a abajo a lo largo de la organización. Desde cualquier lugar del fondo sólo hay una ruta hasta el tope de la jerarquía; un reflejo del principio de que cada subordinado sólo puede tener un jefe. La línea sombreada es un ejemplo de este principio. Observe los diferentes rangos de control. El jefe ejecutivo en el ORGANIGRAMA A tiene un rango de control de siete. El capataz de la sección de forjado del departamento de producción (ORGANIGRAMAS A y B) tiene un rango de control de doce. El director de producción tiene un rango de tres. Observe cómo los departamentos de asesoría o staff (financiero, personal, legal, I + D) no tienen una autoridad directa sobre los departamentos en "línea" (tales como por ejemplo, el de producción).

FIGURA 2.1. Organigramas ilustrando los principios de la Teoría Clásica de Dirección y la organización burocrática.

que los teóricos clásicos presten, relativamente, poca atención a los aspectos humanos de la organización, aunque reconocen frecuentemente la necesidad del liderazgo, la iniciativa, la benevolencia, la equidad, el espíritu de equipo y algunos otros factores que influyen en la motivación humana, la organización como tal fue abordada principalmente como un problema técnico. Los teóricos clásicos reconocieron la importancia de conseguir un equilibrio o armonía entre los aspectos humanos y técnicos de la organización especialmente en los procedimientos de capacitación y selección de personal, aunque la principal preocupación fue la de preparar a los humanos en los requerimientos de la organización mecanicista. Y como veremos, por esto fueron muy criticados.

LA DIRECCION CIENTIFICA

En las reformas de Federico el Grande de la organización militar encontramos muchos de los principios que más tarde fueron reelaborados por los teóricos clásicos. También los encontraremos en los principios realizados por otro gran Federico de la teoría de la organización, Frederick Taylor, pionero de lo que hoy conocemos como la dirección científica.

Taylor fue un ingeniero americano y extravagante en todo lo relacionado con su personalidad. A su muerte, en 1915, había ganado la reputación de "El mayor enemigo del trabajador". Se le citó, en 1911, para defender su sistema ante un comité de la Cámara de Representantes de EE. UU. A pesar de ser de los más duramente criticados, ha sido el que más influencia ha tenido entre los teóricos de la organización; sus principios de la dirección científica han sido la piedra angular del estudio del trabajo durante la primera mitad de este siglo y muchos prevalecen actualmente.

Taylor abogaba por cinco principios muy simples, que pueden resumirse como siguen:

- 1.— **Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo.** El directivo deberá pensar en todo lo relativo a la planificación y análisis del trabajo, dejando las tareas de la realización al trabajador.
- 2.— **Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo;** analizando las tareas del trabajador y, en consecuencia, especificando el modo preciso como debe realizarse el trabajo.
- 3.— **Seleccionar la mejor persona para realizar el trabajo analizado.**

- 4.— **Instruir** al trabajador para hacer el trabajo eficientemente.
- 5.— **Controlar** el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han conseguido los resultados apetecidos.

Para la aplicación de estos principios, Taylor abogaba por el **estudio-de-tiempos-y-actividades** como un medio de analizar y normalizar las actividades. El método científico lo aplicaba para las observaciones y mediciones, hasta la más rutinaria de las tareas, para encontrar el mejor método de realización. Bajo el sistema de Taylor, las tareas más simples, como el manejo de los lingotes de hierro o el mover la tierra con la pala, eran asignaturas de su ciencia. El fundió las perspectivas de un ingeniero con una obsesión por el control.

Destacados modelos de su método científico se encuentran en numerosas fábricas, oficinas, organizaciones de ventas al por menor, etc. Por ejemplo, veamos las cadenas de comidas rápidas que sirven hamburguesas, pizzas y otros productos altamente generalizados, donde el trabajo está organizado hasta el más mínimo detalle, en base al análisis de la totalidad del proceso de producción, para encontrar el proceso más eficiente y después adiestrar al personal para realizarlo de una forma precisa. Todo lo que hay que "pensar" lo hacen los directivos y analistas, dejando el "hacer" para los empleados. La lista de comprobación (que presentamos en la Figura 2.1.) nos ofrece una perfecta ilustración del método de Taylor, mostrando cómo un simple trabajo, como es el de tomar y servir un pedido, puede fraccionarse en muchos elementos, y que serán observados y evaluados. Taylor se hubiera sentido feliz con tal sistema de evaluación del trabajo.

Igual método de análisis del trabajo lo encontramos en las fábricas de producción en serie, donde las ideas de Taylor constituyen la propia tecnología, convirtiendo a los trabajadores en meros sirvientes de las máquinas, siendo éstas las que llevan el control y marcan el paso del trabajo.

Igualmente, vemos los métodos de Taylor en la organización de oficinas a través de los proyectos de "organización y métodos" y de "análisis del trabajo". Estos proyectos desmenuzan tareas complejas en componentes muy especializados que realizan diferentes empleados. Así, el proceso de solicitud de la reclamación de una póliza de seguros, un empleado será el responsable de comprobar la exactitud de los hechos, otro iniciará el proceso de evaluación de los datos, y así sucesivamente. Aplicando sistemáticamente los cinco principios de Taylor conducen a la oficina-factoría, donde las personas realizan tareas fragmentadas y altamente especializadas, de acuerdo con el elaborado sistema de análisis de trabajo y evaluación del rendimiento.

El efecto de la dirección científica de Taylor, en el mundo del trabajo, ha sido enorme, incrementando la producción varias veces, además de acelerar la sustitución de los expertos artesanos por inhábiles trabajadores. Esto último es la razón por la que su influencia ha sido tan mal interpretada. El crecimiento de la productividad se ha conseguido, a menudo, a costa de un gran esfuerzo humano, reduciendo muchos trabajadores a autómatas, tales como las reformas de Federico el Grande de sus soldados 150 años atrás.

Los problemas humanos, como resultado de tales métodos, han sido evidentemente obvios desde las primeras experiencias, especialmente los creados por la tecnología de la producción en serie. Por ejemplo, cuando Henry Ford estableció su primera línea de montaje para producir el modelo T solamente, por doblar los sueldos en su famoso "cinco dólares al día" fue capaz de estabilizar la situación del trabajo y persuadir a los trabajadores. En los períodos de alto empleo, cuando había trabajo para todos, los trabajadores rehuían la línea de montaje, como presencié en los comienzos de la década de 1970.

Para mucha gente, el trabajar en una línea de montaje es simplemente alineante. Los ciclos de los trabajos son muy cortos, con trabajadores sometidos a trabajar con siete u ocho operaciones distintas de catorce o quince segundos, ocho horas al día, cincuenta semanas al año. Cuando General Motors decidió elevar la eficiencia en una planta de Lord Town en los finales de los sesenta, la velocidad establecida de la línea del montaje pasó de sesenta a cien coches por hora. En el nuevo horario cada trabajador tenía treinta segundos para realizar al menos ocho operaciones diferentes.

El principio de la separación entre la planificación y diseño del trabajo y de la ejecución del mismo, se ve normalmente como el más precioso y más trascendente elemento del método de Taylor para la dirección. Efectivamente, apartó a los trabajadores, según una separación entre las manos y el cerebro. Taylor les decía a sus trabajadores "no se supone que piensas, hay otras personas a las que se las paga para pensar en esto". Los hombres no eran más que "manos" o "mano de obra", la fuerza o energía para impulsar la máquina organizacional. Se requirió que la realización de los trabajos fuera simplificada hasta el último grado, con el objeto de que los trabajadores pudiesen ser baratos, fáciles de instruir, fáciles de supervisar y fáciles de remplazar. Justo, como el sistema de producción en serie, requiere que los productos se ensamblen entre partes intercambiables, el sistema de Taylor racionalizaba el taller, de tal forma, que podía maniobrarlo con intercambiar los trabajadores.

Con el paso de los años, el sistema de dirección de Taylor se ha ampliado y refinado de muchas maneras. Por ejemplo, sus contemporáneos Frank y Lillian Gilbreth llevaron a cabo importantes estudios de la motivación y rendimiento del tra-

bajo humano. La esencia de la mecanización descansa en reducir los procesos complejos a un conjunto de movimientos separados, que pueden ser reproducidos mecánicamente. Los Gilbreth se centraron en el aspecto de la actividad laboral, diseñando trabajos para conseguir la máxima eficiencia con el mínimo esfuerzo. Junto con Taylor, ellos contribuyeron a los principios empleados en la producción en serie y a la ciencia de la ergonomía. Los principios de Taylor han cruzado muchas barreras ideológicas, siendo ampliamente utilizados tanto en la URSS como en los países capitalistas. Este hecho significa que el taylorismo es tanto un control general sobre el taller como un medio para la obtención de beneficio. Aunque en la URSS no son reacios a la beneficiosa utilización de los recursos productivos, una de las grandes atracciones del taylorismo reside en la potencia de conferir a algunos el control.

Mientras a Taylor se le ve normalmente como el villano que creó la dirección científica, es importante destacar que en realidad sólo fue parte de un amplísimo movimiento social que abarcó la vida mecanicista en general. Por ejemplo, los encontramos actualmente en el campo de fútbol, en las pistas de atletismo, en los gimnasios, y donde podamos racionalizar y rutinizar la vida personal. Taylor aportó la voz a un aspecto particular de la tendencia hacia la mecanización, especialización y burocratización que Max Weber vio como una fuerza de potencia social, el taylorismo se ha impuesto típicamente en el mundo del trabajo.

Las formas del taylorismo están impuestas en nosotros mismos al aprender y desarrollar tipos especiales de pensamiento y acción y de formación de nuestros cuerpos conforme a un ideal preconcebido. Bajo la influencia de la misma clase de mecanicismo que ayudó a Taylor a hacerse tan poderoso, pensamos a menudo y nos tratamos a nosotros mismos como si fuéramos máquinas. Realmente, la característica diferencial del taylorismo no es el hecho de que Taylor intentará mecanizar la organización del trabajo y las personas, sino el grado en que fue capaz de hacerlo. Taylor esperaba que los trabajadores fueran tan seguros, predecibles y eficientes como los robots que ahora les remplazan. La historia juzga bien a Taylor al decir que vivió antes de su tiempo. Sus principios de la dirección científica llegarán a su máximo sentido de la organización cuando los robots sean la principal fuerza productiva (en lugar de los hombres), y cuando las organizaciones puedan, verdaderamente, ser máquinas.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA METAFORA DE LA MAQUINA

”Establecer unos objetivos e ir por ellos”

”Organizar racionalmente, eficientemente y claramente”.

”Especificar cada detalle para que cada uno esté seguro de la tarea que debe realizar”.

”Planear, organizar y controlar”.

Estas y otras ideas similares se engranan normalmente en nuestra forma de pensar sobre una organización o del modo que valoramos y comprendemos la práctica organizacional. Para mucha gente es casi una segunda naturaleza el organizar, estableciendo una estructura de actividades claramente definidas enlazadas por líneas de órdenes, comunicaciones, coordinación y control. De este modo, cuando un directivo diseña una organización él o ella, frecuentemente, lo hace creando una estructura de tareas, en las cuales las personas pueden después encajar. O bien, si el personal está disponible primeramente, la cuestión es encontrar a cada uno un trabajo claro y definido; cuando llegan las vacaciones, en una organización, oímos a los directivos decir que tienen “un hueco” para rellenar. Mucha de nuestra educación y formación se dirige a hacernos “capaces para todo” y sentirnos cómodos en la plaza obtenida para que la organización pueda proceder de un modo eficiente y racional.

Los teóricos clásicos de la dirección y de la dirección científica fueron pioneros y ofrecieron a los directivos “la mejor manera de organizar”. Los pioneros teóricos creyeron que habían descubierto **los principios de la organización**, los cuales, si se seguían, resolverían, más o menos, los problemas de la dirección para siempre. Ahora, sólo tenemos que observar una organización contemporánea para ver que estaban completamente equivocados en su visión. Las imágenes y metáforas solo crean un punto de vista parcial. Nos incitaron a ver y comprender el mundo desde una perspectiva que nos desalentaría viéndola desde otra. Esto es, exactamente lo que ha sucedido en el curso del desarrollo de las fórmulas mecanicistas de la organización. Para comprender una organización racional, procesos técnicos, imagería mecánica, se tiende a relegar los aspectos humanos de la organización y pasar por alto el hecho de que las tareas enfrentadas a la organización son más completas, inseguras y difíciles que aquellas que pueden realizarse con máquinas.

Las ventajas y limitaciones de la metáfora de la máquina como una metodología de la organización son un reflejo de las ventajas y limitaciones de la organización mecanicista en la práctica.

La ventaja puede enunciarse muy simplemente. Para la formulación mecanicista de una organización, trabajarán bien, solamente, en las condiciones en las cuales las máquinas trabajen bien:

a) Cuando hay una tarea lineal para realizar.

- b) Cuando hay un entorno que asegure que el producto realizado será el esperado.
- c) Cuando se desee producir exactamente el mismo producto una y otra vez.
- d) Cuando la precisión es una premisa.
- e) Cuando la parte humana de la "máquina" sea obediente y se comporte como se le ha sido asignado.

Algunas organizaciones han tenido un éxito espectacular empleando el modelo mecanicista, porque las condiciones eran óptimas. Tomemos, por ejemplo, la cadena de hamburguesas Mc Donald's que tiene establecida una sólida reputación por su excelente servicio en la industria de alimentos rápidos. La firma tiene mecanizados todos sus productos, registrados en sus establecimientos repartidos por todo el mundo, donde cada uno produce un producto uniforme; la firma sirve cuidadosamente un conjunto de productos de una forma regular y constante, con toda la exactitud que puede dar la "ciencia de la hamburguesa" (la firma en la actualidad tiene su propia "Hamburger University" para enseñar esta ciencia a sus directivos y mandos; tiene un manual de operaciones detallado para guía de los establecimientos en las tareas diarias del sistema Mc Donald's). La firma es un paradigma en la adopción de los principios de Taylor, reclutando personal entre los no sindicados, a menudo universitarios y estudiantes que se sienten felices de pertenecer a la firma y la máquina de trabajo funciona perfectamente la mayoría de las veces. Por supuesto, que la firma tiene sus caracteres dinámicos e innovadores pero están la mayor parte confinados en el equipo central que piensa, es decir, los que diseñaron el trabajo y el desarrollo de la corporación en su conjunto.

Muchas organizaciones que trabajan bajo concesiones o licencias emplean las fórmulas de Taylor con gran resultado centralizando el diseño de los productos o servicios y descentralizando la implantación con un alto grado de control.

El empleo de métodos científicos para determinar el trabajo a realizar, los manuales que normalizan y codifican la tarea en un minucioso detalle, la selección del personal y los planes de instrucción, y los sistemas de evaluación de trabajos normalmente componen la receta del éxito. Hospitales, mantenimiento de aviones, oficinas financieras, firmas transportistas y otras organizaciones donde la precisión, la seguridad y la claridad sean las premisas, son lugares aptos para implantar las fórmulas mecanicistas con éxito, por lo menos, en algunos aspectos de sus operaciones.

Sin embargo, a pesar de estos éxitos, la fórmula mecanicista tiene severas limitaciones, entre otras:

- a) Pueden crear formas organizacionales que tengan dificultades para adaptarse al cambio de circunstancias.
- b) Pueden dar lugar a una burocracia sin límites.
- c) Pueden tener consecuencias no previstas y no deseables; por ejemplo, los intereses de aquellos trabajadores en la organización pueden tomar preferencia sobre los objetivos de la organización.
- d) Puede traer efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente en aquellos de los niveles más bajos de la escala jerárquica.

Las organizaciones mecanicistas tienen gran dificultad de adaptación a los cambios de circunstancias, ya que fueron diseñadas para conseguir determinados objetivos y no para las innovaciones, cosa que no debe sorprender, pues las máquinas normalmente se diseñan con un sólo propósito, dadas unas materiales de entrada, transformarlos en un producto de salida específico y pueden realizar diferentes actividades solamente si han sido diseñados para hacerlos.

El cambio de circunstancias requiere diversos tipos de acciones y respuestas. La flexibilidad y capacidad de acciones creativas es más importante que la sola eficacia. Es más importante hacer bien algo a tiempo y suficientemente bueno que hacerlo bien pero tarde. En este respecto la organización mecanicista cae víctima del tipo de "segmentarismo" que Rosabeth Moss Kanter ha mostrado como una de las plagas de las modernas corporaciones. La compartimentación creada por las divisiones mecanicistas entre diferentes niveles jerárquicos, funciones, roles y personas tienden a crear barreras y escollos.

Por ejemplo, cuando nuevos problemas surgen se ignoran porque no hay respuestas preparadas. Los procedimientos normalizados y las comunicaciones son a menudo incapaces de tratar efectivamente con las nuevas circunstancias necesitando numerosas reuniones y comités *ad hoc*, los cuales tienen que ser planeados como rellenos más que para romper el normal modo de operación, a menudo demasiado lento o demasiado tarde para aportar resultados. Los problemas de inactividad y falta de coordinación son corrientes. En tales circunstancias, la organización llega frecuentemente a posturas con trabajos prioritarios porque la rutina normal ha sido trastornada. La información, a menudo, llega distorsionada y el personal oculta los errores y la verdadera naturaleza de la magnitud del problema por miedo a que les hagan responsables de ellos. Los que están al mando de la organización, frecuentemente se encuentran ordenando cosas definidas impropriamente y de las que no se tiene idea de cómo hacerlas. Normalmente, son forzados a delegarlos en tareas especiales o equipos de comités expertos, que, puesto que son ajenos a

los problemas concretos, incrementan aún más los retrasos y las insuficiencias de la respuesta. La dificultad en conseguir respuestas efectivas para cambiar las circunstancias se agrava más todavía por el alto grado de especialización en las diferentes áreas funcionales dentro de la organización (producción, comercial, ventas, financiera). Las comunicaciones y condiciones entre departamentos por lo general son pobres y el personal tiene una vista miope de lo que está pasando. Como resultado de las acciones emprendidas por un elemento de la organización se acarrearán consecuencias negativas para otros, por lo que cuando un elemento acaba trabajando cambia los intereses de otro.

Estos problemas se originan, normalmente, por el hecho de que las definiciones mecanicistas de las responsabilidades de la tarea recaen sobre miembros de la organización que adoptan actitudes negligentes e incuestionables tales como: *"No es mi trabajo ocuparme de esto"*, *"esto es responsabilidad suya, no mía"*, o *"yo sólo hago lo que me han dicho"*. Aunque se vean como actitudes de los empleados, en realidad son inherentes a la fórmula mecanicista de la organización. Definir las responsabilidades de cada tarea de una forma clara y concisa tiene la ventaja de permitir que cada uno haga lo que se espera de él y lo que NO SE ESPERA DE EL. La descripción detallada de las tareas tienen un arma de dos filos, creando muchos problemas, cuando la organización encara circunstancias cambiantes que recurran a la iniciativa y a la flexibilidad como respuesta.

Esta pasividad y dependencia institucionalizada puede incluso conducir al trabajador a hacer y justificar errores deliberados con la excusa de que está obedeciendo. La organización jerárquica de tareas estructura la idea de que el control debe ser ejercido sobre todas las partes de la organización para asegurarse de que se está haciendo lo que se le ha designado. Supervisores y otras formas de jerarquías de control no solamente controlan la labor de los trabajadores, también quitan responsabilidad a los trabajadores.

Mucha de la apatía, descuido y falta de amor propio que se encuentra en el mundo del trabajo moderno no es casual, está potenciado por la formulación mecanicista de la organización que domina la vida laboral. La racionalidad que fundamenta el diseño mecanicista es la que puede describirse como racionalidad "funcional" o "instrumental" derivada de la forma en que el personal y las tareas cumplen juntos un determinado objetivo que contrasta con la racionalidad sustancial donde el sistema alienta al trabajador a determinar si lo que está haciendo es apropiado y si ejecuta sus acciones adecuadamente. Si entras en el carácter burocrático las acciones son "racionales" por su lugar dentro del todo, en la racionalidad como tal requiere acciones que esten informadas por la inteligencia y la conciencia de la situación completa; mientras la "racionalidad" burocrática es mecánica, la racionalidad como tal es reflexiva y auto-organizada. Las organizaciones meca-

nicistas desprecian la iniciativa, animando al trabajador a que obedezca las órdenes y se mantenga en su lugar y no tenga interés en cambiar o cuestionar lo que está haciendo. La gente en una burocracia que cuestiona la utilidad de las prácticas convencionales no son bien vistos, sino como alborotadores. Por ende, reina la apatía cuando los trabajadores aprenden a sentirse impotentes sobre problemas que colectivamente comprenden y podrían resolver.

A estas dificultades, se le añaden otros problemas: el desarrollo de sus objetivos e intereses que socavan la habilidad de la organización, en alcanzar sus objetivos primarios. La especialización funcional en la cual elementos de la misión principal de la organización se rompen separando al personal o a los departamentos creando estructuras que se supone son un sistema de cooperación lo que a menudo se vuelve en un sistema de competición. La intención de la organización mecanicista-burocrática es que las partes contribuyan a las metas y objetivos del todo, pero interpretando desde una perspectiva más amplia, la estructura jerárquica, no solamente es una red de tareas y roles sino también un sistema de promoción, donde los individuos compiten por las limitadas plazas más altas de la jerarquía. La competición también ocurre porque los recursos disponibles en la organización son limitados, así que el desarrollo de un área (por ejemplo, el departamento comercial) puede incluir el desarrollo de otros. Como una consecuencia, la organización mecanicista puede producir un comportamiento que pueda resultar irracional para el conjunto total, y puede parecer racional para los individuos pertenecientes a unas actividades específicas (por ejemplo, el departamento comercial).

Crear imperios, oportunismo, la defensa de intereses departamentales y de proyectos mimados y el hinchamiento de presupuestos para crear recursos inactivos pueden dar al traste con el trabajo de toda la organización. Si la organización está en manos de hombres y mujeres racionales, que se comportan de acuerdo a los intereses y objetivos formales de la organización total, lo anterior no debe ocurrir. Pero los hombres somos humanos y los planes más estrechamente pensados tienen la costumbre de discurrir por caminos no preparados por sus creadores. Las organizaciones formales a menudo se dirigen para conseguir objetivos no formales que pueden llegar incluso a ser contrarios a los fundamentos del diseño original.

Un conjunto de problemas relativos a las consecuencias humanas, la organización formulada mecánicamente tiende a limitar el desarrollo de la capacidad humana, moldeando al hombre como un complemento de los requerimientos de la organización mecanicista en lugar de estructurar la organización de acuerdo con sus fuerzas y potencialidad. Ambos, empleados y empresas, pierden su disposición, los empleados pierden la oportunidad del enriquecimiento personal, gastando muchas horas al día en un trabajo que ni se valora ni satisface; las organizaciones pierden

la contribución inteligente y creativa de muchos trabajadores que serían capaces de hacer si se les da las debidas oportunidades.

Las fórmulas mecanicistas de la organización han resultado increíblemente populares, en parte a causa de su eficacia en la realización de numerosas tareas, pero también por su capacidad de reforzar y sustentar particulares modelos de poder y control. La metáfora de la máquina tiene un atractivo especial entre los grupos e individuos que desean ejercer un estrecho control sobre las personas y sus actividades tal y como se verá en los Capítulos 6, 7 y 9 su popularidad y empleo son soportados por un espeso conjunto de factores. Sin embargo, puede haber una pequeña duda sobre la creciente tasa de flujos y cambios sociales que traerán muchos problemas a las organizaciones basadas en diseños mecanicistas. Ahora que estamos entrando en una era con una nueva base completamente tecnológica microelectrónica, los nuevos principios organizacionales igualmente aumentan su importancia. Las imágenes de la organización consideradas en los siguientes capítulos, vislumbran un camino por el que sea posible y apropiado la dirección en estos nuevos tiempos.

CAPITULO 3

LA NATURALEZA INTERVIENE: Las organizaciones como organismos

Vamos a hablar de las organizaciones como si fuesen organismos. Nos encontramos pensando en ellas como sistemas vivos, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades. Y si miramos al mundo organizacional comenzamos a ver que es posible identificar diferentes especies de organizaciones en diferentes clases de ambientes o entornos; igual que encontramos al oso polar en las regiones árticas y al caimán en las aguas pantanosas, observamos que ciertas especies de organizaciones están mejor "adaptadas" a unas condiciones específicas ambientales que otras. Vemos que las organizaciones burocráticas tienden a trabajar más eficazmente en entornos que de algún modo están protegidos o son estables y que otras especies diferentes se encuentran en regiones más turbulentas o competitivas, tales como los entornos altamente tecnificados como firmas aeroespaciales o la industria electrónica.

En esta línea de investigación encontraremos el quid de muchos de los más importantes desarrollos de la teoría de la organización de los últimos cincuenta años. Dejamos lejos los problemas de la visión mecanicista de la organización y sus muchos teóricos y vamos hacia la biología como fuente de ideas para pensar sobre la organización. En este proceso la teoría de la organización se convierte en una especie de biología en la cual las relaciones y diferencias entre "moléculas", "células", "organismos", "especies" y "ecología" son paralelos a aquellos de "individuos", "grupos", "organizaciones", "poblaciones (especies)" y su "ecología so-

cial". Y continuando esta línea de investigación los teóricos de la organización han creado muchas nuevas ideas para entender cómo funcionan las organizaciones y los factores que influyen en su buen estado.

En este capítulo exploraremos estas ideas mostrando cómo la metáfora orgánica ha ayudado a los teóricos a estudiar e identificar las necesidades organizacionales, las organizaciones como "sistemas abiertos", los procesos de adaptación de las organizaciones al entorno, el ciclo de vida organizacional, los factores que influyen en la salud y el desarrollo de las organizaciones y las relaciones entre las especies y su ecología.

Colectivamente estas ideas han tenido un gran impacto en el modo de pensar sobre las organizaciones. Bajo la influencia de la metáfora de la máquina, la teoría de la organización fue encerrada en una forma de maquinaria preocupada con relaciones entre objetivos, estructuras y eficiencia. La idea de la organización como organismos ha cambiado todo esto, llevando nuestra atención hacia modos más generales de supervivencia, de relación organización-entorno y efectividad de las organizaciones. Los objetivos, estructuras y eficacia pasan a ser subsidiarios ante los problemas de supervivencia y otras preocupaciones biológicas.

DESCUBRIENDO LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES

No es sorprendente que la teoría de la organización comience su excursión por la biología, desarrollando la idea de que los empleados son personas con complejas necesidades que deben satisfacerse. Retrospectivamente, esto duramente parece una disquisición profunda, ya que desde la perspectiva moderna esto se ve como un hecho obvio de la vida. Sabemos que los empleados trabajan bien cuando están motivados por las tareas que realizan y que el proceso de motivación depende de permitir al personal conseguir recompensas que satisfacen sus necesidades personales. Sin embargo, a principios de este siglo esta idea no era tan obvia. Para muchos el trabajo era una necesidad básica y aquellos que dirigían y diseñaban las primitivas organizaciones lo trataban como tal. Aquí, como vimos en el capítulo previo, personas como Frederick Taylor y otros clásicos vieron el diseño de las organizaciones como un problema técnico y las tareas de alentar al personal a cumplir los requerimientos de la máquina organizacional quedó reducida al problema de "pagar lo justo por el trabajo realizado". Mientras el espíritu de equipo se trataba como una ayuda valiosa a la dirección, la dirección se estudiaba primariamente como un proceso de dirigir y controlar a los trabajadores en su trabajo. Mucho de la teoría de la organización desde 1920 ha descansado en superar las limitaciones de esta perspectiva. Podemos empezar la historia por los Estudios Hawthorne, que fueron dirigidos en los años veinte y treinta por Elton Mayo, en la Hawthorne Plant de Chicago de la Western Electric Company. Al principio, los estudios estu-

vieron centrados principalmente en la investigación de la relación entre las condiciones de trabajo y la incidencia de la fatiga y el aburrimiento entre los trabajadores. La investigación superó ampliamente esta estrecha perspectiva de Taylor, enfocando muchos otros aspectos de la situación laboral como las actitudes y preocupaciones de los trabajadores y los factores del entorno social fuera del trabajo. Los estudios son ahora famosos por: a) identificar la importancia de las necesidades sociales en el mundo del trabajo y el modo en que los grupos laborales pueden satisfacer estas necesidades restringiendo la producción y del tratamiento de las actividades imprevistas; b) por la identificación documentada de que una "organización informal" basada en la camaradería de los grupos podía existir a lo largo de la organización. Los estudios asestaron un golpe importante a la teoría clásica de la dirección, mostrando completa y claramente que las actividades laborales están influidas por la naturaleza del ser humano y que los teóricos deben poner mucha atención en este lado humano de la organización.

Con los Estudios Hawthorne la cuestión de la motivación en el trabajo llegó a un punto muy ardiente: la relación entre los individuos y los grupos. Surgió una nueva teoría creada en la idea de que los individuos y los grupos, como los organismos biológicos, trabajan más eficazmente cuando sus necesidades están satisfechas. Teorías de motivación tales como las comenzadas por Abraham Maslow, presentaban al ser humano como una clase de organismo psicológico dirigido a satisfacer sus necesidades tan sólo como una cuestión de crecimiento y desarrollo; estas teorías que sugieren que los humanos están motivados por una jerarquía de necesidades a través de lo fisiológico, lo social y lo psicológico tenía graves y poderosas complicaciones, por lo que sugiere que la organización burocrática que ve las motivaciones de los trabajadores a través del dinero o simplemente asegurándole su trabajo confinan el desarrollo humano a los más bajos niveles de la necesidad jerárquica. Muchos teóricos de la dirección vieron rápidamente que las relaciones interpersonales y el trabajo podrían replantearse para crear condiciones de desarrollo personal y que simultáneamente ayudasen a la organización a conseguir sus aspiraciones y objetivos. Esta idea de integrar las necesidades de la organización y de los individuos llegó a tener una gran fuerza. Psicólogos como Chris Argyris, Fréderick Herzberg y Douglas Mc Gregor comienzan a mostrar cómo las estructuras burocráticas, los estilos de mando y la organización del trabajo podrían, en general, modificarse para recrearse enriquecidas tareas motivadoras que animasen al personal a ejercitar sus capacidades: creatividad y autocontrol. Bajo su influencia empiezan a surgir las alternativas la organización burocrática. Se prestó una especial atención a la idea de hacer que empleados que se sintiesen más útiles e importantes dándoles tanta autonomía, responsabilidad y reconocimiento como fuera posible como un medio de interesarle en su trabajo. El trabajo enriquecido, combinado con un estilo de dirección con mayor participación, democracia y centrada en el empleado, surgió como una alternativa al excesivamente estrecho, autoritario

y deshumanizador trabajo generados por la dirección científica y la teoría clásica de la dirección.

Desarrollada en incontables formas estas ideas proporcionaron un poderoso marco para el desarrollo de lo que conocemos como "gestión de los recursos humanos". Se vio al empleado como un recurso de posibilidades variables que podría contribuir en riqueza y variedad de formas a las actividades de la organización si se les diera una oportunidad apropiada. La teoría de Maslow sugería un repertorio completo de medios (reunidos en el Cuadro 3.1) por los que los trabajadores podrían motivarse a todos los niveles. Muchas de estas teorías tienen probados atractivos en los círculos de dirección porque ofrecen la posibilidad de motivar al trabajador a través de necesidades de "alto nivel" sin pagar por ello más dinero.

Los investigadores y directivos durante los años sesenta y setenta pusieron mucha atención en la conformación del diseño de trabajo como un medio de incrementar la producción y la satisfacción laboral, aumentando la calidad del trabajo, reduciendo el absentismo y de paso obteniendo buena publicidad por hacerlo. Los famosos experimentos de análisis del trabajo de la casa Volvo en Suecia presentan uno de lo más prominentes ejemplos, la idea publicitaria de que los trabajadores de Volvo eran felices con su trabajo se vertía en la idea de que por tanto ellos hacían coches de mejor calidad.

La doble atención de los aspectos humanos y técnicos de la organización, se refleja actualmente en la visión de comprender mejor a las organizaciones como "sistemas sociotécnicos". El término fue acuñado en la década de 1950 por los miembros de Tavistock Institute of Human Relations, en Inglaterra, para recoger las cualidades interdependientes de los aspectos sociales y técnicos del trabajo. En su perspectiva estos aspectos del trabajo son inseparables puesto que la naturaleza de un elemento en esta configuración "siempre" acarrea importantes consecuencias en el otro. Cuando estudiamos un sistema técnico (ya sea una estructura organizacional, un estilo de mando o tecnológico) siempre tiene consecuencias humanas y viceversa. Esto ha quedado particularmente bien ilustrado en muchos de los estudios de Tavistock, tales como el dirigido por Eric Trist y Ken Bamforth sobre los cambios técnicos en la minería del carbón en Inglaterra a finales de los años cuarenta. El intento de mecanizar el proceso minero para cortar el carbón, creó serios problemas al destruir las relaciones sociales informales presentes en la mina. La nueva tecnología prometió incrementar la eficiencia, pero trajo todos los problemas sociales asociados a la fábrica moderna, agravados muchas veces por las peores condiciones físicas. La solución de los problemas se basa en encontrar un medio para reconvertir las necesidades humanas y la eficiencia técnica.

El trabajo en muchas partes del mundo ha mostrado ahora que el análisis y dirección de cualquier clase de sistema social, tanto si es un grupo reducido, una

TIPO DE NECESIDAD	Auto-realización	<ul style="list-style-type: none"> — Incitación al compromiso total del trabajador — El trabajo llega a tener una dimensión más expresiva en la vida del trabajador.
	Ego	<ul style="list-style-type: none"> — Creación de trabajos con perspectivas de logros, autonomía, de responsabilidad y de control personal. — El trabajo engrandece la identidad personal. — Feedback y reconocimiento para lograr un buen rendimiento (por ejemplo promociones, "empleado del mes", recompensas).
	Social	<ul style="list-style-type: none"> — Organización del trabajo que permita la interacción con los colegas. — Facilidades sociales y deportivas. — Excursiones entre los miembros de la oficina y la fábrica.
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> — Planes de salud y de pensiones. — Trabajo seguro. — Énfasis en los medios de la carrera profesional dentro de la empresa.
	Fisiológicos	<ul style="list-style-type: none"> — Sueldos y salarios. — Seguridad y comodidad en las condiciones de trabajo.

CUADRO 3.1. Ejemplos de cómo las organizaciones deben satisfacer las necesidades según los diferentes niveles jerárquicos de Maslow.

organización o una sociedad, la interdependencia entre las necesidades técnicas y humanas deben tenerse siempre en cuenta; esto es actualmente reconocido en las teorías más populares de organización, entre los mandos y grupos funcionales, todos los cuales generalmente se estructuran según los principios sociotécnicos de una u otra forma.

RECONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DEL ENTORNO: LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS

Cuando reconocemos que individuos, grupos y organizaciones tienen necesidades que deben satisfacerse, la atención se dirige invariablemente al hecho de que dependen de un amplio entorno para sus variados tipos de sustento. Es el pensamiento que mantiene ahora los "sistemas de aproximación" de organización, cuya principal inspiración está tomada de los trabajos del biólogo Ludwig von Bertalanffy. Desarrollados simultáneamente a ambos lados del Atlántico en los años cincuenta y sesenta, los sistemas de aproximación se estructuran en el principio de que la organización, como organismo, están "abiertos" a un entorno y deben conseguir una relación apropiada con éste si quiere sobrevivir.

Desarrollados a nivel teórico, los sistemas abiertos han generado muchos nuevos conceptos acerca de las organizaciones (Cuadro 3.2). Estos se presentan como unos principios generales aplicables a toda clase de sistemas, ya que Von Bertalanffy desarrolló en "*General Systems Theory*" los principios como un medio de unir diferentes disciplinas científicas. Consiguió esta integración tomando como modelo el organismo viviente para comprender los complejos sistemas abiertos, reproduciendo ideas desarrolladas originalmente para comprender los sistemas biológicos con el objeto de comprender al mundo en general. Originariamente la teoría de los sistemas se desarrolló como una metáfora biológica disfrazada.

A un nivel práctico, los sistemas abiertos se centran en una serie de puntos claves: primero, hacer hincapié en el entorno en el cual la organización existe. Sorprende, como puede verse ahora, que los teóricos clásicos de la dirección dedicaran relativamente poca atención al entorno. Preocupados en los principios del diseño interno trataron a la organización como un sistema mecánico cerrado. La perspectiva de los sistemas abiertos ha cambiado todo esto sugiriendo que se debe organizar teniendo presente el entorno. Se ha dedicado mucha atención en el estudio del "entorno activo" —definido por las inmediatas interrelaciones de la organización (por ejemplo con los clientes, competidores, proveedores, sindicatos, la Administración, etc.)— como del más amplio entorno "contextual" o "general". Todo tiene una implicación importante en la práctica organizacional, acentuando la importancia en la capacidad de detección de los cambios en los entornos general y activo, de la habilidad de soslayar y manejar restricciones y las áreas críticas de

interdependencia y de ser capaces de desarrollar apropiadas respuestas estratégicas. Gran parte del interés en la estrategia corporativa es un producto de la realidad de que las organizaciones deben ser sensibles a lo que ocurre más allá de su mundo.

Un segundo punto focal de los sistemas abiertos es definir una organización en términos de subsistemas interrelacionados. Los sistemas, como las muñecas rusas, contienen conjuntos dentro de conjuntos. Así, las organizaciones contienen individuos (que son sistemas por su propia cuenta) que pertenecen a grupos (departamentos), que a su vez pertenecen a otras divisiones más grandes y así sucesivamente. Si definimos la organización entera como un sistema, los demás niveles serán subsistemas, al igual que las moléculas, las células y los órganos son subsistemas de un organismo viviente.

Los teóricos de los sistemas encontraron relaciones interorganizacionales en esos términos, utilizando configuraciones de subsistemas para describir modelos e interconexiones claves. Una forma muy conocida de hacerlo es centrarse en una serie de necesidades claves que la organización debe satisfacer para sobrevivir y resaltar la importancia de las relaciones entre ellas. Así, la visión de la organización sociotécnica discutida anteriormente, generalmente se extiende a tomar en cuenta las relaciones entre los requerimientos teóricos, sociales, directivos, estratégicos y los del entorno (Figura 3.1). Como bien se ve, esta forma de pensar nos ayuda a reconocer como cualquiera depende de cualquiera de los demás y encontrar modos para gestionar las relaciones entre los subsistemas críticos y el entorno.

Un tercer foco en la utilización de los sistemas de aproximación reside en el intento de establecer sistemas e identificar y eliminar disfunciones potenciales. Tal como un método sociotécnico para analizar un trabajo daría importancia a hacer coincidir los requerimientos humanos y técnicos, la teoría de los sistemas abiertos anima a coincidir las clases de subsistemas ilustrados en la Figura 3.1. Aquí los principios de variedad obligada (diferenciación e integración) y otras ideas (discutidas en el Cuadro 3.2) pueden traernos para estudiar, por ejemplo, el principio de variedad obligada que es particularmente importante en el estudio de sistemas de control o para la gestión de los límites internos y externos, debiendo abarcar la complejidad del fenómeno controlado o gestionado para ser efectivo. Y como veremos más tarde, el principio de diferenciación y de integración es muy útil para organizar las diferentes tareas dentro de la misma organización.

Estas ideas colectivamente han mostrado el camino a las teorías de organización y de gestión rompiendo con el pensamiento burocrático, para organizar de forma que se satisfagan los requerimientos del entorno. Este punto de vista normalmente se encuadra en la perspectiva conocida como "teoría de la dependencia" en la práctica del desarrollo organizacional.

Principios derivados originariamente del estudio de los sistemas vivos, que se emplean normalmente en el análisis de las organizaciones como sistemas.

EL CONCEPTO DE SISTEMA ABIERTO

Los sistemas orgánicos a nivel de célula, de órgano o de conjunto de órganos, viven en continua comunicación con su entorno. Esta comunicación es crucial para sostener la vida y formar el sistema. Los sistemas vivos son sistemas abiertos caracterizados por un ciclo continuo de entrada-transformación-salida-reacción (puesto que la experiencia de un elemento influye en los próximos). La idea de apertura recalca la relación clave entre el entorno y el funcionamiento interno del sistema. El entorno y el sistema deben comprenderse como un estado de interacción y dependencia mutua. La naturaleza abierta de los sistemas biológicos y sociales choca con la naturaleza "cerrada" de los sistemas mecanicistas, aunque el grado de apertura puede variar (como en ciertos sistemas abiertos que tienen un relativo y estrecho rango de entrada desde el entorno). Los puentes, las torres, los juguetes mecánicos con predeterminados movimientos, son sistemas cerrados. Una máquina capaz de regular su comportamiento interno de acuerdo con las variaciones del entorno podrá considerarse, en parte, como un sistema abierto, mientras que cualquier organismo vivo, organización o grupo social son completamente sistemas abiertos (en el Capítulo 8 presentaremos una crítica del concepto de apertura).

EL CONCEPTO DE HOMEOSTASIS

Se refiere a la autoregulación y capacidad de mantener una estabilidad. Los organismos vivos buscan una regularidad de forma y de diferencias con el entorno al tiempo que mantienen una comunicación con este entorno. La forma y la diferencia se consigue a través de procesos homeostáticos que regulan y controlan las operaciones del sistema en base a lo que se llama "retroacción (feedback) negativa", donde las desviaciones del estado normal inician una serie de reacciones destinadas a corregir tal desviación. Cuando la temperatura de nuestro cuerpo pasa de los límites normales ciertas funciones del cuerpo se ponen en funcionamiento para contrarrestar la subida, por ejemplo, transpirar y respirar pesadamente. Los sistemas sociales también requieren los controles homeostáticos si quieren adquirir una forma estable.

ENTROPIA Y ENTROPIA NEGATIVA

Los sistemas cerrados son entrópicos porque tienden a gastarse y deteriorarse. Por el contrario, los sistemas abiertos intentan sostenerse a sí mismos importando energía para eliminar o eludir la tendencia entrópica, por lo que se dice que se caracterizan por su "entropía negativa".

ESTRUCTURA, FUNCION, DIFERENCIACION E INTEGRACION

Las relaciones entre estos conceptos son de crucial importancia para comprender los sistemas vivos. Es fácil ver la organización como una estructura de muchas partes

y explicar el comportamiento del sistema en términos de relaciones entre las partes, causas y efectos, estímulos y respuestas. Nuestro conocimiento de los sistemas vivos anima contra tal reducción, recalando que las estructuras, funciones, comportamientos y otras características de las operaciones del sistema están estrechamente entrelazadas. Aunque es posible proseguir el estudio de los organismos a través del estudio de la anatomía, un entendimiento completo de tales sistemas requiere mucho más. La vida de una simple célula depende de una compleja red de relaciones entre la estructura celular, metabolismo, adquisición de alimentos y otras numerosas funciones. La célula, como un sistema, es un sistema de interdependencia funcional que no puede reducirse a una estructura simple. Sin duda, la estructura en cualquier momento depende de la estructura de tales funciones, y en muchos aspectos es solo una manifestación de ellas. Lo mismo es cierto para organismos más complejos cuyo reflejo incrementa la diferenciación y especialización de las funciones, con órganos especializados para realizar funciones específicas, y con lo cual se requiere unos sistemas más complejos de integración para mantener el sistema como un todo. Relaciones similares entre estructura, funciones, diferenciaciones e integración pueden verse también en los sistemas sociales como organizaciones.

VARIEDAD OBLIGADA

Con relación a la idea de diferenciación e integración está el principio de variedad obligada, la cual dice que los mecanismos internos reguladores de un sistema deben ser tan diversos como el entorno en el cual están intentando vivir. Cualquier sistema que se evite a sí mismo de su entorno está condenado a la atrofia y a perder su naturaleza compleja y distinta. Por tanto, el requisito de la variedad obligada es una característica muy importante de cualquier tipo de sistema vivo.

EQUIFINALIDAD

Este principio captura la idea de que en un sistema abierto pueden haber muchas maneras de llegar a un fin dado. Esto contrasta con los sistemas cerrados donde el sistema de relaciones está fijado por la propia estructura para actuar según unos patrones específicos de causa y efecto. Los sistemas abiertos tienen unos patrones o modelos flexibles que permiten la comunicación de resultados desde diferentes puntos de salida con diferentes recursos y de diferentes maneras. La estructura del sistema en un momento dado no es más que el aspecto o manifestación de un proceso funcional más complejo.

EVOLUCION DEL SISTEMA

La capacidad de evolución de un sistema depende de la habilidad de moverse hacia formas más complejas de diferenciación e integración, mayor variedad en el sistema de facilitar una habilidad para tratar con las contrariedades y oportunidades que caracterizan el entorno. Como discutiremos más tarde, esto conlleva un proceso cíclico de variación, selección y retención de las características seleccionadas.

CUADRO 3.2. Breve glosario de algunos conceptos de los sistemas abiertos.

TEORIA DE LA DEPENDENCIA: ADAPTACION DE LA ORGANIZACION AL ENTORNO

“Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno.”

“No hay un único modo óptimo de organización. La forma apropiada depende de la clase de tarea o entorno con el que se está relacionando”.

Las organizaciones como organismos pueden concebirse como conjuntos de conjuntos interactivos. Estos conjuntos pueden definirse de muchas maneras siendo esto un ejemplo donde se pone de manifiesto las relaciones entre las diferentes variables que influyen en el funcionamiento de una organización, proporcionando un instrumento de control muy útil.

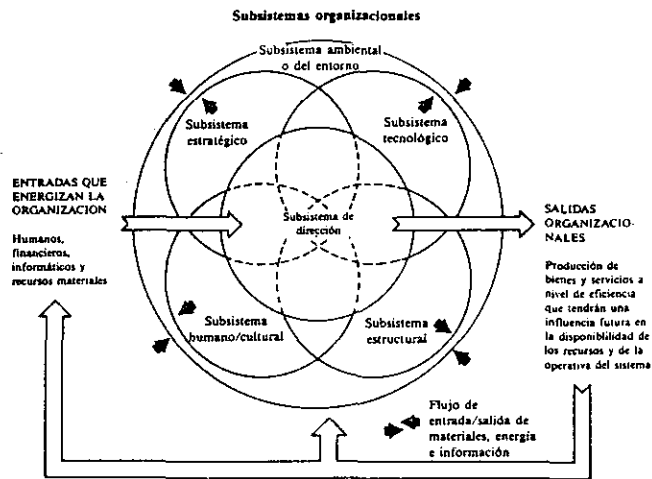


FIGURA 3.1. Como puede verse, una organización es como un conjunto de subsistemas independientes. FUENTE: adaptado de "CONTINGENCY VIEWS OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT" por Fremont, E. Kast y James E. Rosenzweig, (c) 1973, Science Research Associates Inc. Reimpreso con permiso del editor.

“La gestión debe preocuparse sobre todo lo demás en conseguir unas buenas adaptaciones. Diferentes sistemas de gestión pueden ser necesarios para realizar diferentes tareas dentro de la misma organización y tipos o especies diferentes por completo de organizaciones necesitan en los diferentes tipos de entornos”. En pocas palabras, éstas son las ideas principales que sostienen las fórmulas de construcción de las organizaciones, que tienen establecida por sí mismas una perspectiva dominante en el análisis moderno de la organización.

Uno de los estudios más influyentes estableciendo las credenciales de estas fórmulas fue dirigida en los años 1950 por los ingleses Tom Burns y G. M. Stalker, estudio famoso por establecer la distinción entre las formulaciones mecanicista y orgánica de la organización y de la dirección.

Examinando varias firmas de industrias diversas (fibras sintéticas, ingeniería, electrónica), Burns y Stalker ilustraron que se requiere un estado de dirección y organización flexibles cuando los cambios en el entorno están a la orden del día, y cuando ese cambio tecnológico y las condiciones del mercado traen nuevos problemas. El Cuadro 3.3 intenta capturar los aspectos más salientes de su estudio, mostrando patrones de organización y de dirección en cuatro importantes firmas, que experimentaron diferentes tareas de cambio ambiental.

La fábrica de rayón muestra un entorno relativamente estable, emplea una tecnología rutinaria y bien sabida y organizada de una forma altamente mecanicista. La empresa tiene una “Biblia de la fábrica”, distribuida a cada uno de los jefes de departamento donde está definida la acción a tomar en casi todas las situaciones que pueden darse. El personal de la organización conoce perfectamente lo que se espera de ellos y atender a la responsabilidad del trabajo de una forma estrecha, pero efectiva, para crear un producto apreciado y competitivo. La firma tiene un éxito relativo satisfaciendo la demanda, tratan las situaciones problemáticas como desviaciones temporales de la norma y haciendo lo que pudiera estabilizar un entorno operativo, por ejemplo, la oficina de ventas estuvo algunas veces restringiendo las ventas con el objeto de sostener un ritmo de producción estable y sin altibajos.

En otras organizaciones encarando unas condiciones ambientales más, inciertas y turbulentas, la formulación mecanicista de la organización tiende a ser abandonada; formulaciones de organización más flexibles y orgánicas se requieren para una operativa eficaz. Así, la firma de “distribuidores eléctricos” opera en el área de la industria de ingeniería donde los productos dependen de los adelantos en el diseño y la disminución de los costes, y donde los productos se hacen frecuentemente en base a las especificaciones de los clientes, los sistemas de autoridad, comunicaciones y de organizaciones del trabajo están adaptadas a las contingencias de situaciones cambiantes. Se hace un gran empleo de las reacciones como medio de intercambiar información y reidentificar problemas, particularmente aquellos relativos a la coordinación del trabajo, existiendo un sistema alternativo de organización paralelo a la jerarquía formal.

En las firmas de la industria electrónica la huida del modelo mecanicista ha sido más pronunciada. En la fábrica de radios y de televisiones, el más estable de la gama de productos electrónicos, la necesidad de mantenerse informado sobre el mercado y los cambios tecnológicos hacen frecuentes modificaciones en el producto, la necesidad de unir los desarrollos de la investigación y de la producción

requiere la libre y abierta colaboración y comunicación entre todos los departamentos y categorías laborales. Las reuniones son una característica central, dirigiendo y dominando las actividades del trabajo diario. Esta formulación del organización ha crecido enormemente desde la publicación de los trabajos de Burns y Stalker hace 25 años. Esto es más evidente en las formas de organización de "matriz" o de "proyectos", donde se emplea el equipo de proyectos para tratar con el flujo continuo de problemas y proyectos asociados con cambios en la política corporativa y en las características del entorno.

En las organizaciones con éxito en el sector electrónico es todavía más imprevisible, donde la necesidad de innovar es una condición esencial para sobrevivir, el modo de organización es todavía más abierto. Aquí las tareas se conforman ellas mismas, el personal se selecciona por su general habilidad y experiencia y se le anima a encontrar su lugar apropiado y a definir la contribución que podría hacer a la organización. Este sentido abierto de dirección orgánica es perfectamente consistente con la forma en que se desenvuelve la industria electrónica. Cuando las primeras firmas comerciales de electrónica comenzaron a funcionar al final de la Segunda Guerra Mundial, no había un mercado para los productos electrónicos con usos pacíficos. La industria electrónica tuvo literalmente que inventar tanto los productos como el mercado, al mismo tiempo que dar abasto con los rápidos cambios tecnológicos, ya que en treinta años los ordenadores pasaron de ser gigantes de varias habitaciones a instrumentos que caben en el bolsillo. Como bien sabemos, incontables nuevas aplicaciones se han encontrado para la electrónica. Desde el principio, las firmas de esta industria han funcionado de una manera flexible y orgánica, buscando oportunidades en el entorno y adaptándose y tomando ventajas de tales oportunidades. Las firmas electrónicas evitaron las jerarquías organizacionales y la departamentación estrecha, definiendo y redefiniendo roles en una forma colaboradora en conexión con las tareas. Crearon una forma de organización que tenía más en común con una ameba que con una máquina.

La idea de Burns y Stalker (de que es posible identificar una cantidad de formas organizacionales que van desde la mecanicista a la orgánica y que se requieren formas más flexibles para tratar con entornos cambiantes) recibieron el soporte de otros estudios realizados a finales de los años cincuenta y a principios de los sesenta. Por ejemplo, Joan Woodward, en un estudio de algunas firmas inglesas, distinguió una relación entre la tecnología y las estructuras de las organizaciones que tenían éxito. Ella demostró que los principios de la teoría clásica de dirección no eran siempre correctos de seguir, ya que diferentes tecnologías oponían diferentes necesidades en los individuos y organización que han de ser satisfechos a través de estructuras apropiadas.

Ella sugirió la evidencia de que la organización burocrática-mecanicista podría ser apropiada para firmas que emplearan tecnologías de producción en serie, pero que firmas unitarias de pequeña envergadura o con sistemas de producción

	Fábrica de rayón	Fábrica de distribuidores	Fábrica de radio y televisión	Fábrica de productos electrónicos
Naturaleza del entorno	Relativamente estable: las condiciones técnicas y del mercado muy bien comprendidas	Tasa moderada de cambio: mercado en expansión con oportunidades para productos nuevos.	Tasa alta de cambio: condiciones tecnológicas y de mercado con una tasa de novedad predecible.	Altamente impredecible: avance rápido de la tecnología y mercado de oportunidades sin limitaciones.
Naturaleza de la tarea que realiza la firma.	Producción eficiente de un producto estándar.	Producción eficiente y venta eficiente de un producto básico sujeto a modificaciones de acuerdo a los requerimientos del cliente.	Producción y diseño eficiente, y distribución eficiente de nuevos productos en un entorno altamente competitivo.	Explotación de cambios tecnológicos rápidos a través de innovaciones y explotación de las nuevas situaciones del mercado.
Organización del trabajo	Trabajos claramente definidos estructurados en un modelo jerárquico	Tosca división de las responsabilidades del trabajo según un modelo jerárquico y funcional, modificaciones para resolver las contingencias. Sin división estable de funciones.	Posiciones organizacionales borrosas; la dirección de cada sección está dirigida hacia una tarea principal.	Deliberado intento de evitar las especificaciones de las tareas individuales; los trabajos se definen por los propios individuos en interacción con los otros.
Naturaleza de la autoridad	Claramente definida en una jerarquía formal, donde la experiencia y la antigüedad es importante.	No está claramente definida, pero se sigue la jerárquica, excepto en comités y reuniones.	No están definidos los límites de autoridad y responsabilidad; la autoridad se concede a los individuos de probada capacidad para resolver y manejar los problemas	Modelo de autoridad informal y en constante cambio según las circunstancias; concedida a los individuos con capacidad y experiencia apropiadas.
Sistema de comunicaciones	De acuerdo con un modelo de reglas y reglamentos especificados, principalmente vertical.	De acuerdo con reglas y convenios, pero ayudada por un sistema regular de comunicados y reuniones. Los novales pueden consultar libremente con los dirigentes del grupo.	Reuniones frecuentes en un contexto de constantes consultas a todos los niveles de la firma.	Completamente libre e informal; el proceso de las comunicaciones es circular y descentralizado.
Naturaleza del compromiso del personal	El compromiso está asociado a las responsabilidades de su propio trabajo. La fidelidad y la obediencia son muy importantes.	Compromiso con el propio trabajo pero reconociendo la necesidad de flexibilidad en el trato con las contingencias que surgen en las diferentes situaciones.	Compromiso que demanda la propia posición funcional, reconciliado con las amplias demandas de cooperación e interpretación flexible de la función.	Compromiso total con la tarea como un todo y la habilidad de tratar con considerables prisas e incertidumbre.
	MECANICISTA ←-----→ ORGANICA			

CUADRO 3.3. Modelos de organización y de dirección en cuatro organizaciones con éxito, que encarnan entornos con diferentes tasas de cambio.

FUENTE: Basado en Burns y Stalker (1961).

necesitan una formulación diferente. Los hallazgos de Woodward también sugerían que dada cualquier tecnología podría emplearse un rango de formas de organización posibles. Aunque sugería que las organizaciones con éxito coincidían la estructura y la tecnología, ella demostró que esta relación era finalmente una opción estratégica. Burns y Stalker también pusieron de manifiesto algo similar que no había una absoluta garantía de que las formas encontrasen un modo de organización apropiado para tratar con su entorno. Su estudio hacía hincapié en que la adaptación con éxito de la organización con el entorno dependía de la habilidad de la alta dirección de interpretar las condiciones de enfrentar la firma en una manera apropiada y adoptar cursos de acción relevantes. Ambos estudios demostraron que los procesos de organización pueden tomarse numerosas opciones y sugirieron que la organización efectiva dependía de conseguir un equilibrio o compatibilidad entre estrategia, estructura, tecnología, compromisos, necesidades del personal y del entorno extremo.

Encontramos aquí la esencia de la moderna teoría de la dependencia. Tenemos un importante estudio realizado por varios investigadores de Harvard, dirigidos por Paul Lawrence y Jay Lorsch. La investigación se estructuró con base a dos ideas: primera, que diferentes clases de organizaciones se necesitan para tratar con diferentes mercados y condiciones tecnológicas; segunda, que las organizaciones que funcionan en un entorno inseguro y turbulento necesitan conseguir un alto grado de diferenciación interna (entre departamentos) que aquellas cuyo entorno es menos complejo y más estable. Para probar sus ideas estudiamos las organizaciones de tres tipos de industrias según el grado de crecimiento y el cambio tecnológico y de mercado. Se seleccionó una empresa de plásticos como ejemplo del entorno turbulento y una industria de envases como ejemplo de entorno estable, y entre ambos una industria de la alimentación. Los resultados de Lawrence y Lorsch mantuvieron la hipótesis, mostrando que las firmas con éxito en cada entorno conseguían un apropiado grado de diferenciación e integración, y que el grado de diferenciación entre departamentos tenderá a ser más grande en la industria de plásticos que en la de alimentación, la cual a su vez es mayor que en la industria de envases.

El estudio de Lawrence y Lorsch refina la formulación de la contingencia. Los departamentos de producción tienen tareas con objetivos claramente definidos y horizontes muy cortos, pudiendo adoptar modelos burocráticos. Los departamentos de investigación y desarrollo, especialmente los relacionados con las cuestiones fundamentales, en contraste con los de investigación de aplicaciones, tienen objetivos muy ambiguos y horizontes muy grandes, adaptando a menudo modelos de interacción menos formales. El estudio muestra que el grado de diferenciación requerida en los estilos de organización y dirección entre departamentos varía de acuerdo con la naturaleza de la industria y el entorno, y que también se necesita un grado de integración apropiado para enlazar las diferentes partes de nuevo.

El estudio también produjo importantes perspectivas en los modos de integración. Por ejemplo, en los entornos relativamente estables, con burocracia convencional, los modos de integración eran jerárquicos, pero en entornos más turbulentos necesitaban remplazarse por otros métodos tales como el de equipos de proyectos multidisciplinarios y la dirección de personal hábil en el arte de la coordinación y de la resolución de conflictos. El éxito estaba en el empleo de estos dispositivos integradores, en la competencia del personal involucrado y en la presencia de una estructura de premios que favorezca la integración.

Lawrence y Lorsch ofrecieron una precisión y refinamiento a la idea general que ciertas organizaciones necesitan más que otras, sugiriendo que el grado de organismo requerido varía. Con estas ideas podemos apreciar que aunque el contenido dinámico de la firma de electrónica donde la ética dominante puede permanecer abierta, flexible, innovadora, puede haber excepciones a la regla, por ejemplo, en ciertos aspectos de producción, financiación o administración requieren una definición y control diferente a otras veces.

El estudio de Lawrence y Lorsch reforzaron y desarrollaron la idea naciente de los estudios complicados en un momento, marcando un importante punto decisivo en favor de la teoría de la dependencia o contingencia. Este trabajo sirvió para la popularización de la idea que en diferentes circunstancias de entorno sólo algunas especies de organización son más capaces de sobrevivir que otras, y en todo caso las relaciones entre organización y el entorno son el resultado de opciones humanas. Tales ideas surgen naturalmente del deseo de conocer más sobre la naturaleza de las especies organizacionales y los requerimientos para desarrollar y mantener la salud de la empresa.

Y no es sorprendente que estas preocupaciones hayan sido una característica importante en la reciente investigación.

LA VARIEDAD DE LAS ESPECIES

Las ideas expuestas en las secciones previas prepararon el camino para mostrarnos qué especies de organización tienen éxito y bajo qué condiciones. Desde 1960 se han hecho cientos de estudios sobre las características organizacionales y su éxito al relacionarse con el entorno en diferentes condiciones. Estos estudios han enriquecido las perspectivas desarrolladas por Burns y Stalker.

Consideremos, por ejemplo, el trabajo de Henry Mintzberg de la Universidad McGill, que identifica cinco clases de configuraciones o especies de organizaciones: **burocracia mecánica**, **forma divisionaria**, **burocracia profesional**, **estructura simple** y la que vamos a llamar **adhocracia** (de *ad hoc*). El impacto de este trabajo, que ha sido posteriormente corregido y ampliado por sus colegas Danny Miller y

Peter Friesen, fue demostrar que la organización efectiva depende de desarrollar un conjunto de relaciones enlazadas entre el diseño estructural, la antigüedad, el tamaño, la tecnología de la firma y las condiciones de la industria en la cual se está trabajando.

La investigación de la Universidad McGill confirmó que la burocracia mecánica y la "forma divisionaria" (vistas ya en el Capítulo 2) tienden a ser poco efectivas, excepto en las condiciones donde la tarea y el entorno son simples y estables. Los sistemas de control altamente centralizados tienden a hacerlas lentas e ineficaces al tratar con circunstancias variables, siendo apropiadas para firmas que son dirigidas por la producción o la eficiencia, mientras que resultan generalmente inapropiadas para empresas dirigidas por el "mercado" o el "entorno". La burocracia profesional cambia los principios del control centralizado permitiendo mayor autonomía al equipo, siendo apropiada para tratar con condiciones relativamente estables donde las tareas son relativamente complicadas. Es una estructura apropiada para hospitales, universidades y otras organizaciones profesionales, donde el personal con conocimientos y habilidades específicas necesitan una gran autonomía y discreción para ser efectivos en su trabajo. La estructura de la burocracia profesional tiende a ser bastante llana, las altas jerarquías se remplazan por un sistema de autoridad descentralizada, la normalización y la integración se consiguen a través de la formación profesional y la aceptación de las normas de operación en lugar de a través de una forma más directa de control.

La "estructura simple" y la "adhocracia" son proclives a trabajar mejor en un entorno de condiciones inestables. Aquella consiste usualmente en un jefe ejecutivo, a menudo un fundador o un patrocinador, que puede tener un equipo de soporte (staff) y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. La organización es muy informal y flexible y aunque trabaja de un modo altamente centralizado por el jefe ejecutivo, es ideal para maniobrar y conseguir rápidos cambios. Esta forma de organización funciona muy bien en empresas pequeñas donde la toma de decisiones rápidas es una premisa y las tareas no son demasiado complejas. Es típica de empresas jóvenes y emprendedoras.

La "adhocracia", un término acuñado por Warren Bennis para caracterizar las organizaciones temporales mientras dura un proyecto, parecidas a las formas de organización orgánica de Burns y Stalker. Es una fórmula altamente adecuada (*ad hoc*) para la realización de complejos e inciertas tareas en entornos turbulentos. La adhocracia generalmente consta de un equipo que se junta para realizar el proyecto y luego desaparece una vez acabado, con los miembros reagrupándose en otros equipos dedicados a otros proyectos. Las adhocracias abundan actualmente en las innovadoras industrias aeroespaciales o de electrónica, en todas las clases de servicios orientados a las empresas tales como firmas consultoras, agencias de

publicidad y la industria cinematográfica. Algunas veces este tipo de organización aparece como una unidad separada dentro de la gran organización. Muchas adhocracias emplean lo que se conoce como "organización de matriz", aunque sería mejor considerarla sólo como una especie de organización con un alto grado de variación. Mientras algunas aproximaciones a la organización de matriz pueden formalizarse para operar como burocracias modificadas, otras están claramente cercanas a las más libres de las formas orgánicas.

El término organización de matriz fue acuñado para capturar de un golpe de vista la impresión de la organización que sistemáticamente intentan combinar el tipo de estructura de organización funcional o departamental encontrada en una burocracia con una estructura equipo- de-proyecto (Figura 3.2). Las unidades funcionales aparecen en las columnas de la matriz y los equipos en las filas.

El desarrollo completo de la matriz está orientado al equipo en la prioridad dada por el negocio, programa, producto o área de proyecto, con la finalidad especial de proporcionar soporte. Y en esta forma es como la adhocracia, ya que el foco está en el producto final más que en la contribución funcional, pueda ser flexible, innovadora y de comportamiento adaptable. En algunas matrices de organización, sin embargo, las divisiones funcionales retienen mucho control, con lo que los equipos son conjuntos dentro de la estructura burocrática que suele ser difícil de romper, con un resultado que a menudo fallan al innovar y realizar sus tareas y proyectos de un modo efectivo.

La organización de matriz ofrece un medio de romper las barreras entre especialistas y permitiendo a los miembros de diferentes especialidades funcionales fundir sus habilidades para atacar en común el problema. Las organizaciones pueden establecer equipos de proyectos para cumplir con el proyecto y la producción de productos específicos, abordar corporativamente un problema o tratar con productos *ad hoc*. Mientras algunas organizaciones pueden establecer pocos equipos, otras pueden estar dominadas por la actividad de éstos.

Los equipos pueden ser temporales y tratarse como una salida de las operaciones normales o verseles como una característica de cómo se debe hacer en los negocios.

La organización de matriz incrementa típicamente la adaptabilidad de las organizaciones tratando con su entorno, aumentan la coordinación entre especialidades funcionales y hacen un buen uso de los recursos humanos. Su empleo difumina la influencia del control, permitiendo al personal de los niveles medios y bajos de la organización hacer contribuciones que de otro modo serían denegadas. La fusión de la experiencia funcional con la orientación al producto ayuda a crear

La organización de matriz, algunas veces descrita como "organizaciones de proyectos", adapta la forma burocrática-funcional para resolver las demandas de situaciones especiales a través del establecimiento de subunidades o de equipos con miembros tomados de otras áreas funcionales o departamentos.

Forma general de una organización de matriz

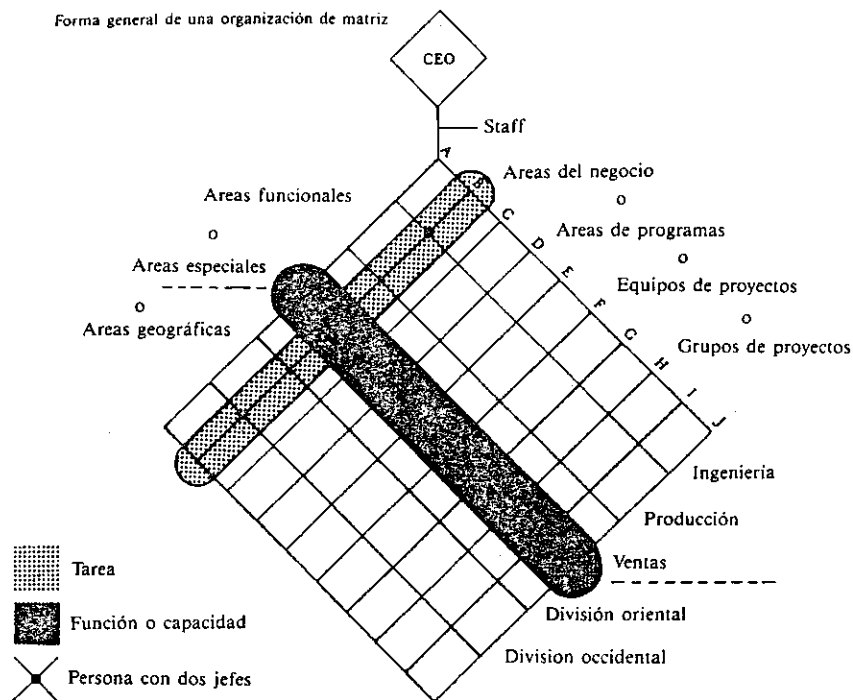


FIGURA 3.2. Organización de matriz.

FUENTE: Diagrama de Kolodny (1981:20). Copyright, 1981, por la Foundation for the School of Business de Indiana University.

una sana competición por los recursos internos entre áreas de productos mientras preservan el foco en la orientación al producto en relación con el entorno externo.

Surgen problemas, sin embargo, en relación a los conflictos entre departamentos y los equipos en cuanto a la fidelidad y responsabilidades. Esto es particularmente cierto cuando un equipo de proyecto se superpone en unas organizaciones de estilo burocrático fuerte. A los componentes del equipo se les ve como "representativos" de los "otros" departamentos funcionales y son responsables de sus acciones ante los jefes de su "nuevo" departamento de quienes puede depender su carrera

profesional. Normalmente se les relega, siéndoles de esta forma muy difícil considerarse plenamente útiles en el conjunto del proyecto. La dualidad de fidelidad y responsabilidad erosiona la efectividad de los equipos. En desarrollos más completos de la organización de matriz esta tensión de la responsabilidad dual se resuelve generalmente en favor de un mayor relieve de los objetivos del equipo. También suele la organización de matriz tender a ser dominada por reuniones que consumen mucho tiempo. Requieren total atención a los inevitables conflictos y alto grado de colegialidad y experiencia personal de sus miembros.

Nuestra discusión de las variedades de la matriz de organización ilustra algunas de las dificultades que se encuentran al intentar identificar tipos de organización. En contraste con la naturaleza, donde las especies se distinguen por grupos discretos de atributos, las características organizacionales se distribuyen de una forma continua. Una forma tiende a mezclarse con otras produciendo una organización de características híbridas. No obstante, como Henry Mintzberg y otros teóricos de la dependencia han mostrado, si nos centramos en las organizaciones con éxito, sus características especiales aparecen con claridad, son las apropiadas para tratar con el entorno.

Esto viene avalado por dos estudios muy importantes que se salen de la tradición de la dependencia. En su libro "In Search of Excellence" (Búsqueda de la excelencia)(1982), Thomas Peters y Robert Waterman documentan las características de lo que ellos consideran como compañías "excelentes" en EE. UU.

La mayoría de esas organizaciones son innovadoras, orientadas al mercado y operan en entornos dinámicos. Y no nos sorprende que muchas de ellas adopten diseños organizacionales que tienen mucho en común con las formas de la adhocracia y las formas de las organizaciones orgánicas. La mayor excepción es la empresa McDonald, que vimos en el Capítulo 2; que adoptó un modelo de organización altamente mecanicista; pero, como Peters y Waterman dicen, en el reducido "cuartel general" de McDonald emplean una forma de dirección mucho más abierta y flexible. Los ocho principios de "excelencia" clasificados por Peters y Waterman (Cuadro 3.4) nos ayudan a refinar las ideas de cómo trabajan las adhocracias/orgánicas en la práctica y añaden un poderoso peso a las perspectivas de la teoría de la dependencia. En su libro "The Change Masters" Rosabeth Moss Kanter, de la Universidad de Yale, también identifica las características de las corporaciones con éxito que tratan en entornos variables y hace una gran contribución a nuestro entendimiento a las fórmulas de dirección de las organizaciones de tipo adhocráticas y orgánicas. La distinción que obtiene entre "partidista" e "integrista" es paralela a la que Burns y Stalker encontraban en los conceptos de las organizaciones mecanicista y orgánica. Y sus ideas sobre la patología encontrada en las organizaciones segmentalistas que tratan con entornos variables y sobre los procesos a tra-

vés de los cuales las organizaciones integristas organizan el aprendizaje ayudan mucho a nuestro entendimiento de los problemas que han preocupado a los teóricos de la dependencia durante estas últimas décadas.

Los libros, tanto de Peters y Waterman como de Kanter, delimitan una especie de organización con éxito, aunque no dedican mucha atención a la teoría de la dependencia, diciendo que éstas se basan en encontrar un equilibrio entre la organización y el entorno; en la práctica su trabajo ha hecho una valiosa contribución a la idea de la dependencia.

SALUD ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO

¿Cómo hacer para estar en forma? Se ha hablado mucho sobre la necesidad de adaptar la organización a las características del entorno y sobre la necesidad de asegurar que las relaciones internas sean apropiadas y estén equilibradas, pero ¿qué significa esto en términos prácticos? Estas y otras cuestiones parecidas formaron el foco de atención de numerosos consultores e investigadores que trabajaban en el campo del desarrollo organizacional que han actualizado el pensamiento de los teóricos de la dependencia y las fórmulas de aproximación general directas al corazón de los modelos de diagnóstico y prescripción de la indisposición organizacional y recetar algún tipo de cura adoptando el "papel" de doctores de las organizaciones.

En una comprensión dada de las ideas expuestas en las secciones previas, es fácil ver cómo tal diagnóstico y prescripción puede darse, necesitando para ello hacer un repaso de algunas cuestiones acerca de las relaciones existentes entre la organización y el entorno.

1. ¿Cómo es la naturaleza del entorno de la organización?

- ¿Es simple y estable o por el contrario compleja y turbulenta?
- ¿Son fáciles de ver las conexiones entre los diversos elementos del entorno?
- ¿Qué tipo de cambios económicos, tecnológicos, de mercado, de relaciones laborales y socio-políticos han ocurrido?
- ¿Cuál es la posibilidad de que el entorno entero se transforme o de algún cambio que creara nuevas oportunidades o desafiase la viabilidad de las operaciones actuales?

En su estudio sobre las compañías "excelentes" en EE. UU. (firmas en alta tecnología, bienes de consumo, servicios, consultorías y la gran industria), Peters y Waterman clasificaron ocho prácticas fundamentales como características de las compañías gestionadas con éxito.

Una tendencia a la acción

- Equipos de proyectos que tienden a ser reducidos, fluidos, *ad hoc* y de acción enfocada hacia el problema.
- Las comunicaciones son esenciales y hay un gran compromiso en el aprendizaje y en la experimentación.
- Los problemas complejos se abordan voluntariosamente, desplazando los recursos a donde sean necesarios de forma activa y fluida.

Proximidad al cliente

- El compromiso de servicio, fiabilidad y calidad basado en la cualidad de ofrecer un producto adecuado a las necesidades del cliente.

Autonomía y promoción

- Un principio en el que campea la innovación, la descentralización, la delegación del poder y de la acción al nivel que sea necesario y por último una gran tolerancia de fallos.

Productividad personal

- El principio de que los empleados son un gran recurso y además personas a las que debe respetarse, darles confianza y hacerles "vencedores".
- Las unidades organizacionales deben ser de reducida escala para preservar y desarrollar las cualidades personales.

Valores colectivos

- La organización se guía por un claro sentido de los valores colectivos o compartidos de misión y de identidad, descansando en un liderazgo natural más que en un control burocrático.

Golpe a golpe

- El principio de construir con esfuerzo y conocimiento el lugar que se ocupa.

Formas simples

- Evitar la burocracia, construir divisiones comprometidas en proyectos o productos en lugar de líneas duales de responsabilidad como en la organización de matriz; emplear unidades organizacionales reducidas.

La propiedad de soltar-ceñir simultáneamente

- El principio que reconcilia la necesidad de un control general con un compromiso de autonomía y promoción.

CUADRO 3.4. Organizar para la acción y la innovación.
FUENTE: Basado en Peters y Waterman (1982:82-327).

2. ¿Qué tipo de estrategia se está empleando?

- ¿Es una organización que no ha adoptado ninguna estrategia, simplemente reaccionando ante cualquier cambio que llega?
- ¿Está la organización defendiendo el puesto que ha logrado en el entorno?
- ¿Está la organización analizando sistemáticamente el entorno para avistar nuevas amenazas u oportunidades?
- ¿Está la organización adoptando actividades innovadoras, de investigación de nuevas oportunidades y que evalúen las actuales?
- ¿La postura de la organización es hacia un entorno competitivo o de colaboración?

3. ¿Que tipo de tecnología (manual o mecánica) se emplea?

- ¿Están normalizados los procesos de transformación de las entradas (*inputs*) en salidas (*outputs*)?
- ¿La tecnología crea los trabajos con un grado alto o bajo de responsabilidad y autonomía?
- ¿La tecnología es de rígidas operaciones o es flexible y abierta?
- ¿Qué opción tecnológica ha adoptado la organización?
- ¿La tecnología puede reemplazar los sistemas rígidos por otros más flexibles?

4. ¿Qué clase de empleados hay y cual es la "cultura dominante" o carácter dentro de la organización?

- ¿Qué orientación tienen los empleados en su trabajo?
- ¿Es la norma general la estrecha mira de "estoy aquí sólo porque me pagan" o se busca el reto y desarrollo personal?
- ¿Cuál es el corazón de los valores y credos que configuran el modelo de la cultura y subcultura corporativa?

5. ¿Cómo está estructurada la organización y cuál es la filosofía dominante de la dirección?

- ¿La forma de la organización es burocrática o de matriz/orgánica?
- ¿La filosofía de la dirección es autoritaria, acosadora y de estrecho control o es más democrática favoreciendo la iniciativa a través de la organización?
- ¿La filosofía es extremadamente segura, innovadora o arriesgada?

Este esquema de cuestionario puede servirnos para clasificar las características organizacionales y determinar el grado de compatibilidad entre los diferentes elementos. Preguntando las cuestiones estamos construyendo sobre la base de que la organización está construida de subsistemas interrelacionados de naturaleza estratégica, humana, tecnológica, estructural y de dirección (ver la Figura 3.1 discutida anteriormente) que necesita ser consistente internamente y adaptada a las condiciones del entorno. Las respuestas pueden trazarse tal como muestra la Figura 3.3 para poner de manifiesto gráficamente las congruencias e incongruencias.

Tenemos tres ejemplos de relaciones entre las características de la organización y el entorno, que se representan en las posiciones (A), (B) y (C) de la Figura 3.3. De acuerdo con las conclusiones de la teoría de la dependencia cada una parece ser bastante efectiva. La posición (A) representa una organización en un entorno estable adoptando una estrategia defensiva para proteger el hueco logrado. Quizá es una organización dominante en un mercado seguro en base a un producto de alta calidad y un coste económico. La organización emplea una tecnología de producción en serie con una dirección y estructura mecanicista. El personal está satisfecho con sus roles estrechos y definidos y la organización en conjunto funciona eficientemente y sin sobresaltos.

La posición (C) representa otra organización cuyo entorno tiene un grado moderado de cambio. El desarrollo tecnológico lleva un paso regular y el mercado está en constante transición. La organización tiene que mantener el ritmo de desarrollo analizando las tendencias que van apareciendo, poniendo al día los métodos de producción y variando los productos, como se vio en la firma de productos de radio y televisión del estudio de Burns y Stalker. No está en la cresta de la ola en cuanto a innovaciones, su ventaja competitiva se fundamenta en producir el mejor producto con un coste razonable. Se ha adoptado una organización de matriz dirigida al producto y la dirección requiere la flexibilidad y el compromiso de un staff.

La posición (B) representa el caso de una firma dentro de un entorno altamente turbulento, donde los productos y la tecnología están en constante transforma-

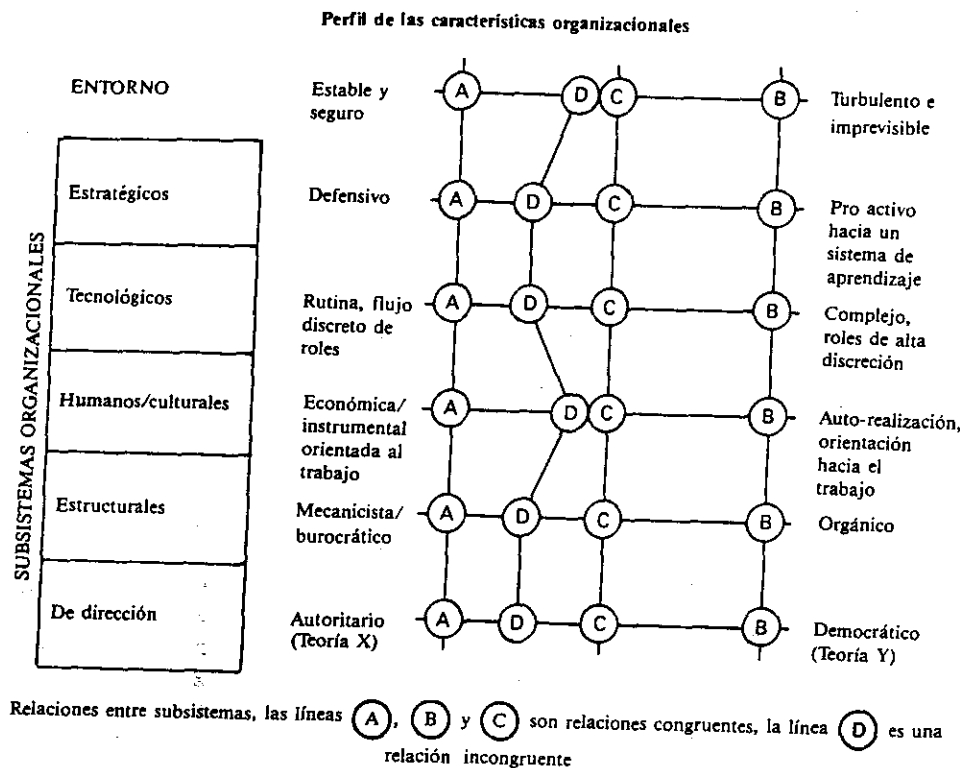


FIGURA 3.3. Congruencia e incongruencia entre los subsistemas de una organización
 FUENTE: Adaptado de Burrell y Morgan (1979:177)

ción; lo que viene a significar que la búsqueda de nuevas ideas y oportunidades es continua. La firma es una especie de "explorador" siempre buscando nuevos sitios donde probar suerte. Depende de llegar la primera, sabiendo que la organización de tipo (C) pronto aparecerá con un producto competitivo. La renovación es la savia de la organización, empleando personal preparado y motivado para soportar los compromisos de su trabajo, estando dirigido de un modo orgánico. La compañía podría clasificarse, según Peters y Waterman, de excelente de acuerdo con las especificaciones del Cuadro 3.4. La organización está equilibrada tanto internamente como con su entorno.

Por su parte, la posición (D) representa un conjunto de relaciones donde las posturas estratégica, tecnológica, organizacional y de dirección son incongruentes con el entorno y, además, hay una tensión interna con la orientación general del

personal. La situación es la característica de una superburocracia, más inclinada a defender la posición conseguida que a buscar nuevos derroteros. El lugar del trabajo es frustrante porque los empleados demandan más apertura que la estrategia, la tecnología, la organización y la dirección pueden permitir.

La organización podría señalarse como del tipo (C) si pudiera encontrarse un modo que permitiese al personal muy compenetrado con la organización iniciar las transformaciones requeridas por la dirección, podría conseguirse una configuración de relaciones mucho más efectiva. De momento las incongruencias afectan al modo de funcionar y la organización encuentra dificultades para mantener su posición dentro del sector.

El tipo de diagnóstico analítico presentado anteriormente está dirigido principalmente a una organización total, pero igualmente podría aplicarse a una unidad o subdivisión de la organización si tenemos en cuenta el punto de partida de Lawrence y Lorsch sobre la necesidad de la apropiada diferenciación e integración. El análisis a este nivel identificará los patrones o modelos de relaciones necesarios para tratar con varios subentornos, mostrando la diferenciación e integración requerida. Sin embargo, en estos análisis ha de tenerse mucho cuidado de asegurarse que los requerimientos de las partes no asumen una prioridad mayor que las del todo. Por ejemplo, en organizaciones donde la innovación está a la orden del día y además es la base de la supervivencia, el diseño y la gestión de las subunidades debe acomodarse la primera tarea de innovación y no al revés.

Nuestra discusión demuestra cómo la teoría de la dependencia y una comprensión de la dependencia de las necesidades organizacionales puede ofrecer las bases de un análisis detallado. El análisis nos ayuda a describir patrones minuciosos de las relaciones organizacionales y nos muestra posibles soluciones a los problemas. Por ejemplo, el desarrollo de la organización en la situación (D) debería intentar aumentar la alineación de relaciones, persuadiendo a la dirección cambiar a la configuración (C). Este cambio de estrategia organizacional repercutirá en los demás frentes (estrategia, tecnología, estructura de la organización, estilo de dirección, etc.). Podría conllevar también un intento de modificación de la cultura de la organización, es decir, el sistema de creencias y prácticas que sostiene la organización en su ineficaz configuración actual.

La tarea del cambio organizacional con éxito depende de variables específicas en la alineación, así que la organización pueda cumplir los retos y oportunidades presentados por el entorno. En la naturaleza observamos que los organismos están dotados con un armonioso patrón o modelo de relaciones internas y externas como resultado de la evolución. En las organizaciones, sin embargo, el grado de armonía interno y de competición con el entorno es un producto de las decisiones, acciones y omisiones humanas, de tal suerte que el conflicto y la incongruencia

son la norma. Como resultado, hay tantos problemas que mantienen constantemente al "doctor organizacional" ocupado.

LA SELECCION NATURAL: LA VISION ECOLOGICA DE LAS ORGANIZACIONES

Hasta ahora nuestro empleo de la metáfora orgánica se ha centrado en las organizaciones como unidades clave de análisis. Hemos discutido cómo pueden verse las organizaciones y sus miembros como conjuntos de "necesidades" y examinado cómo las organizaciones pueden desarrollar modelos o patrones de relaciones que les permiten adaptarse a su entorno o ambiente. La supervivencia se ha presentado como un problema de adaptación y la teoría de la dependencia se ofrece como un medio de identificar patrones de "estar en forma" y cómo puede conseguirse.

La popularidad de esta aproximación en los últimos años ha atraído un crítico creciente de los investigadores y teóricos hacia una visión de "selección natural" de las organizaciones. En su opinión la idea de que las organizaciones pueden adaptarse a los atributos del entorno con mucha flexibilidad y fuerza a la organización y demasiado poco al entorno como una fuerza de supervivencia organizacional. Aducen que debemos tener en cuenta este desequilibrio, enfocándonos en el modo que el entorno "selecciona" las organizaciones y que puede hacerse mejor por el análisis del nivel de "poblaciones" de organizaciones y de su más extensa ecología.

Esta visión ecológica de la organización trae directamente al centro del análisis organizacional la teoría de la evolución de Darwin. En esencia el argumento es como sigue: las organizaciones, como los organismos en la naturaleza, dependen para sobrevivir de su habilidad para adquirir un adecuado conjunto de recursos necesarios para sustentar su existencia; en este esfuerzo mantienen una competición con otras organizaciones, y como generalmente los recursos son escasos sólo el más hábil sobrevive. La naturaleza y la distribución de organizaciones en un momento dado depende de los recursos disponibles y de la competición entre las diversas especies de organizaciones. El entorno es por tanto el factor crítico que determina qué organizaciones tienen "éxito" y cuáles fracasan, "seleccionando" los competidores más robustos y eliminando a los más débiles.

Como Darwin puso de manifiesto frecuentemente en sus escritos, aunque la selección puede ser el mecanismo a través del cual ocurre la evolución, depende de que haya variación de las características del individuo; sin variación no hay selección. Muchas de las aplicaciones de la teoría de Darwin se construyen alrededor de un modelo cíclico de **variación, selección, retención y modificación** de las caracte-

terísticas de las especies. La **variación** en una especie surge como resultado de una alteración en la reproducción y una modificación o variación aleatoria de las características. Algunas de estas variaciones pueden suponer una ventaja competitiva en el proceso de la supervivencia dando oportunidad a la selección. Ya que ahora proporcionan el fundamento para el siguiente estadio de reproducción, hay una fuerte ocasión de que las nuevas propiedades se retengan como una aventajada característica de la especie. Cada una a su vez estas características estarán sujetas a modificaciones aleatorias que crearán la variedad que permitan que el proceso continúe. De este modo la nueva especie tiene variaciones con respecto a la antigua.

Aunque la evolución ocurre a través de modificaciones de miembros individuales de la especie, los ecologistas argüyen que es más importante comprender el dinamismo evolucionario que el nivel de población; porque en el fondo cuando cambia el entorno o cuando la nueva especie hace su incursión en el hueco de los recursos tradicionales de otra, el cambio se refleja en la estructura de la población. Dado que los miembros de una especie tienden a compartir similares fuerzas y debilidades es la especie en conjunto la que sobrevive o se extingue.

Esta perspectiva ecológica nos abre muchas avenidas para preguntar y animarnos a entender la influencia dinámica de toda la población de una organización. Así como Howard Aldrich, John Freeman, Michael Hannan y otros que han dado a conocer la sugerente perspectiva, el análisis organizacional discurre explicando como organizaciones individuales se adaptan a su entorno para comprender como diferentes especies suben y declinan en importancia. ¿Por qué hay diferentes clases de organizaciones? ¿Qué factores influyen en su número y distribución? ¿Qué factores influyen en la habilidad de la población para adquirir o retener una porción de recursos?

Bajo la influencia de estas y otras cuestiones relativas los ecologistas han comenzado a desarrollar una forma de demografía organizacional. Numerosos estudios están intentando catalogar especies o poblaciones (definidas típicamente como conjuntos de organizaciones que comparten características o un destino común con respecto a las circunstancias del entorno), fechas de aparición y de desaparición, crecimiento, declinación y otros factores generales que influyen en el ciclo de vida organizacional. Considerable atención han dedicado también a comprender las organizaciones y sus entornos en términos de **dependencias de recursos** y pautas de acceso de los recursos.

La perspectiva ha creado muchas e interesantes pistas. Por ejemplo, en la crítica de la visión de la **adaptación** de la organización los ecologistas han aumentado la importancia de las presiones inertes que generalmente previenen a las organizaciones de cambios en la respuesta a su entorno. La especialización en plantas de

producción y en personal, establecer ideas y métodos para la alta dirección, información inadecuada, la dificultad de reestructuración de la tecnología y el personal en plantas con fuerza sindical, la fuerza de la tradición, barreras legales y fiscales y otras muchas circunstancias y factores pueden hacer imposible los cambios en las organizaciones oportuna y eficientemente. Encarados con las nuevas clases de competición o circunstancias del entorno, todas las industrias o tipos de organizaciones vienen y van. Las grandes y tradicionales factorías del acero pueden oponer poco a los competidores avanzados tecnológicamente. Los grandes almacenes pueden dar camino a las tiendas especializadas en los centros comerciales. Las minas de carbón y las compañías petrolíferas pueden dar camino a las empresas de promoción de la energía solar. Las burocracias pueden dar camino a las firmas más flexibles orientadas al proyecto. En la visión de los ecologistas, la habilidad de obtener un recurso y desbancar a un competidor es lo importante y a lo largo del camino, la relativa superioridad está siendo capaz de dominar recursos aplicables a todo el conjunto de la población de la organización. Mientras una particular habilidad o eficiencia de la fábrica de acero o de los grandes almacenes puede mantener fuera a nuevas formas de competición, a lo largo del tiempo pueden extinguirse como resultado de los cambios del entorno para los que están mal equipados.

Dos ideas importantes generadas por los ecologistas son: a) la importancia de las limitaciones de los recursos en la conformación del crecimiento, desarrollo y declinación de las organizaciones, y b) el papel de las innovaciones con éxito en la conformación de las nuevas especies de organización. Una conciencia de la estructura cambiante de los recursos críticos y modelos de dependencias de recursos pueden hacer importantes contribuciones a nuestra comprensión del éxito y poder de diferentes organizaciones. Y el modo en que las nuevas poblaciones de organizaciones puedan aparecer a través de diseminación de innovaciones o nuevas prácticas (como sucedió en Silicon Valley con el fenómeno de los ordenadores) explicarán mucho la estructura cambiante de la industria.

Sin embargo, mientras hay mucho por dominar de la visión de los ecologistas, muchos teóricos de la organización creen que es demasiado determinista una teoría que proporciona una explicación satisfactoria de cómo las organizaciones se desenvuelven realmente. Por ejemplo, si aceptamos de cara el valor de la teoría que el entorno selecciona las organizaciones que han de sobrevivir, entonces a la larga no importará lo que los directores y tomadores de decisión hagan. Aun cuando firmas eficientes y con éxito que se adaptaron a su entorno son susceptibles de fracasar como resultado de los cambios del entorno que influyen en la estructura de sus recursos. No sorprende por tanto que la visión de los ecologistas haya sido ampliamente criticada por haber infravalorado la importancia de una opción estratégica de la dirección de la organización. A pesar de las presiones inertes, una organización debe ser capaz de transformarse por sí misma de una clase de organización

en otra. Mientras las pequeñas organizaciones pueden caer víctimas de las fuerzas de sus entornos, las grandes organizaciones son más resistentes. Su habilidad de dominar vastos recursos a menudo les amortigua de los cambios del entorno desastrosos, dándoles tiempo para reorganizarse a sí mismas y salir de la trampa que podría haber eliminado a otros competidores menos robustos.

La perspectiva de los ecologistas ha neutralizado la tendencia a la adaptación generada por la teoría de la dependencia. Como resultado, la visión de la evolución organizacional tiende a ser unilateral, dando énfasis a la escasez de los recursos y la competición, que es donde descansan los fundamentos de la selección, e ignorando el hecho de que los recursos pueden ser abundantes y autorrenovables y que los organismos colaboran tanto como compiten. Cuando estos aspectos negativos de los ecologistas se traen a consideración, entonces surge una visión más equilibrada de la ecología de la organización.

ECOLOGIA ORGANIZACIONAL: LA CREACION DE FUTUROS COMPARTIDOS

Las ideas de la ecología y de la teoría de la dependencia ven a las organizaciones como existiendo en un estado de tensión y fuerza con sus entornos o ambientes; ambas dando por sentado que organizaciones y entornos son fenómenos separados. Bajo la influencia de las modernas teorías sobre sistemas esta clase de presunción tiene una creciente crítica. Las organizaciones, como los organismos, no son entidades discretas aun cuando a veces es conveniente pensar que así sean; no viven aislados ni son autosuficientes, es más, existen como elementos de un complejo ecosistema.

Muchos biólogos ahora creen que es el ecosistema entero el que lo desarrolló todo y que el proceso de evolución puede comprenderse realmente sólo como un nivel de la ecología total. Esto tiene implicaciones importantes porque sugiere que los organismos no evolucionan por adaptación a los cambios del entorno o como un resultado de la selección de los organismos que han de sobrevivir. Sugiere que la evolución es siempre la evolución de un modelo de relaciones entrelazadas de los organismos y sus entornos. Es el modelo y no sólo las partes separadas que lo componen. O como Kenneth Boulding ha escrito, la evolución implica la supervivencia de los adaptados y no solamente la supervivencia del más adaptado.

Quando intentamos comprender la ecología de las organizaciones con esta perspectiva en la mente, surge la necesidad de comprender que las organizaciones y sus entornos van en el mismo carro del modelo de cocreación, donde cada uno produce al otro. Como en la naturaleza el entorno de un organismo se compone de otros

organismos, el entorno organizacional está en gran medida compuesto por otras organizaciones. Y una vez reconocido esto, comienza a estar claro que la organización es en principio capaz de influir en la naturaleza de su entorno. Son capaces de jugar un rol activo en la formación de su futuro, especialmente cuando actúan de común acuerdo con otras organizaciones.

Si observamos el mundo organizacional encontraremos, como en la naturaleza, que colaboración es sinónimo de competición. Las organizaciones de la misma industria frecuentemente van juntas bajo el paraguas del gremio o de las asociaciones profesionales para colaborar en asuntos relacionados con intereses comunes, por ejemplo, fijar precios, acuerdos para mantener áreas de competición y de mercados, etc. La compañía líder en EE. UU., Tobacco Trust, presenta un chocante ejemplo de cooperación, en la investigación de la relación entre el tabaco y el cáncer, entre firmas que normalmente están enzarzadas en una fiera competencia. Otro ejemplo está en la asociación de fabricantes de automóviles, donde firmas como General Motors y Toyota están presentes. Otros ejemplos de relaciones de colaboración entre firmas de diferentes sectores o de diferentes partes de la misma industria son muy comunes.

Algunas firmas cultivan una especie de "dirección conjunta" para crear en cierta medida unos controles y toma de decisiones compartidos, asociándose en empresas para compartir la experiencia y el riesgo, llegando a acuerdos con los proveedores para conseguir algo similar a una integración vertical de producción y participando en numerosas asociaciones informales de tipo laboral. Igualmente, en algunas ocasiones, establecen organizaciones informales para asociar firmas que tienen problemas similares o líneas de desarrollo parecidas. Por ejemplo en los servicios de financiación de las industrias no es raro que los bancos, las financieras, las aseguradoras, etc. creen una nueva organización para ofrecer sus servicios en conjunto al nivel que exige la industria. Similares desarrollos se observan igualmente en otras muchas áreas.

Una perspectiva ecológica que recalque la colaboración hará una importante contribución a cómo comprender y gestionar el mundo de la organización. Bajo la influencia de interpretaciones de evolución que se inclinan por la supervivencia del más adaptado, se presenta la competición como la regla básica de la vida organizacional. Influidos por una interpretación más ecológica acentuando la **supervivencia de los adaptados**, la ética de la colaboración recibe una mayor atención.

Numerosos sociólogos, dirigidos por Eric Trist, han comenzado ahora a desarrollar esta visión de la organización ecológica, investigando la posibilidad de desarrollar nuevos modelos de relaciones interorganizacionales que puedan ayudar a conformar el futuro de un modo favorable. Creado en la observación de que de

éstas relaciones surge una natural respuesta a la complejidad y turbulencia en el entorno, Trist arguye que deberían ser animados a ayudar a hacer la turbulencia más manejable. En varios "proyectos de acción" él y sus colegas han visto desarrollar "organizaciones de referencia", tales como asociaciones industriales y comités de profesionales, para regular las relaciones entre las parcelas y los "dominios" de gran base. La idea de tales organizaciones de extenso dominio es abrazar las relaciones organización-entorno de un conjunto entero de organizaciones constituyentes, tal que una vez las relaciones externas -por ejemplo, entre firmas interdependientes o competitivas o entre operarios y directivos- ahora, en alguna medida, empezarán las relaciones internas que están abiertas a la acción colaboradora. Trist y sus colegas también enfocaron una red informal de aprendizaje que podía generar comunicación y discusión de dominios extensos, promover apreciaciones comunes de problemas y asuntos de interés, facilitar la identificación de valores comunes y normas y quizás la posibilidad de encontrar nuevas soluciones a los problemas comunes.

El interés en ambos casos es permitir a la ecología de las relaciones organizacionales evolucionar y sobrevivir. Justo como los ecologistas naturales están interesados en los desastrosos efectos de la polución industrial en el medio ambiente, Trist cree que la ecología organizacional está amenazada por las líneas de acción altamente individualizadas que tratan de convertir el mundo social en algo completamente inmanejable. El concepto de ecología organizacional está por tanto encuadrado como una nueva y creativa forma de pensar y actuar en relación con tales problemas.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA METAFORA ORGANICA

Comenzamos el capítulo invitando a ver las organizaciones como organismos y vamos a acabar revisando algunas de las ideas centrales de las teorías modernas de la organización. Esto es porque los más modernos teóricos de la organización han observado la naturaleza para entender las organizaciones y la vida organizacional. La ideas identificadas proporcionan una excelente ilustración de cómo la metáfora puede abrir nuestras mentes a un novedoso y sistemático modo de pensar; por exploración de los paralelismos entre organismos y organizaciones en términos de funciones orgánicas, relaciones con el entorno, relaciones entre las especies y, por último, la ecología, ha sido posible obtener diferentes teorías y explicaciones que tienen grandes implicaciones prácticas para la organización y la dirección.

Dadas las ricas y variadas perspectivas así generadas es difícil identificar las ventajas y limitaciones a aplicar por igual a todas las variantes de la metáfora; sin embargo, hay un gran número de propiedades comunes.

Una de las más importantes ventajas de la metáfora reside en el énfasis dado al entendimiento de las relaciones entre la organización y su entorno o ambiente. La teoría mecanicista examinada en el Capítulo 2 más o menos ignoraba el rol del entorno, tratando las organizaciones como relativamente sistemas cerrados que podrían ser diseñados como tan claramente estaba definida la estructura de las partes. En contraste, las ideas consideradas en este capítulo acentúan que las organizaciones son sistemas abiertos y las comprendemos mejor como procesos progresivos que como simple colección de partes. Empleando la imagen de un organismo en constante relación con su entorno, hemos incitado a tener una visión abierta y flexible de la organización.

Lo que nos lleva a la segunda ventaja de la metáfora: la dirección de organizaciones puede aumentarse generalmente a través de una sistemática atención a las **necesidades** que deben ser satisfechas para que la organización sobreviva. La metáfora pone el énfasis en el objetivo clave o principal tarea que debe afrontar cualquier organización. Lo que contrasta con el punto de vista clásico en cuanto a los objetivos operacionales, esta reorientación ofrece a la dirección una gran flexibilidad, ya que si la supervivencia se ve como la orientación principal, los objetivos operacionales están enmarcados en un proceso más básico y perdurable. El acento en el empleo y adquisición de recursos también ayuda a poner énfasis que el proceso de organización es mucho más fundamental y amplio que la tarea de lograr objetivos específicos.

El enfoque de las “necesidades” también nos anima a ver las organizaciones como procesos interactivos que han de estar tan equilibrados internamente como con su relación con el entorno. Por tanto, vemos las dimensiones de la organización (estrategia, estructura, tecnología, dirección) como subsistemas con necesidades vitales que deben satisfacerse de una forma mutuamente aceptable, de otro modo la salud del sistema entero sufre. Imaginemos un sistema sociotécnico donde las necesidades humanas alcanzan las características especificadas en la jerarquía de Maslow y además una tecnología de producción en serie rutinaria y aburrida. El resultado es un trabajo humano alineante y aburrido donde el juego, la broma y el sabotaje surgen como medio de ganarse el amor propio. La áspera interacción entre subsistemas en este caso es, posiblemente, la que produce la tensión actual entre operarios y directivos, el alto absentismo, la baja calidad de los productos y una mala imagen de organización. El método sociotécnico sugiere para acomodar y equilibrar las necesidades básicas, una gestión estratégica que pueda crear armonía y un entorno de trabajo productivo.

La tercera ventaja principal de la metáfora es poder identificar las distintas **especies** de organización, estando alertados del hecho de que en una organización siempre tenemos un abanico de opciones. Las ideas relacionadas con las formas

de organización matricial y orgánica y las investigaciones mostrando cómo la organización efectiva es contingente o depende de las circunstancias del entorno, recalcan a los directivos y analistas de las organizaciones que siempre hay opciones y que la calidad de la organización depende de la calidad de la opción. Pensar a sí favorece la adopción de la perspectiva ecologista mucho más que la postura pesimista de que esta opción nunca debe tenerse en cuenta, ya que a fin de cuentas las fuerzas del entorno tienen la última palabra en la determinación del destino de una organización, la visión de la dependencia aporta una mayor flexibilidad de estudio.

Una cuarta ventaja de esta metáfora es que recalca la virtud de la forma orgánica de la organización en los procesos innovadores. Podría llegar a ser una exageración sugerir que la organización mecanicista no es innovadora pero se acerca bastante. Las ideas observadas en este capítulo tienden a decir que si la innovación es prioritaria entonces las formas de organización flexibles, dinámicas, matriciales y orgánicas serán superiores a las de formas mecanicistas y burocráticas.

Otra ventaja obvia de la metáfora reside en su contribución a la teoría y práctica del desarrollo organizacional especialmente a través de la formulación de la dependencia. La metáfora tiene un impacto sobre la teoría y práctica de la estrategia corporativa, la cual en su mayor parte ahora enfoca un logro a la apropiada adaptación entre la organización y el entorno.

Finalmente, la metáfora tiene una importante contribución a través del foco “ecológico” y las relaciones interorganizacionales. Los investigadores adoptando la visión ecologista han reforzado la idea de que una teoría de relaciones interorganizacionales es necesaria si estamos comprendiendo cómo el mundo de la organización se desenvuelve actualmente. Y si los ecologistas organizacionales están en lo cierto, puede ser necesaria también crear nuevas formas de relaciones interorganizacionales para tratar con los entornos complejos que deben encarar las organizaciones actuales.

Algunas veces se ha dicho que un modo de ver es “no ver”. Ahora que la imagen orgánica de organización ha establecido sus potentes credenciales, es difícil ver cómo las teorías clásicas pueden haber prestado tan poca atención a la influencia del entorno. Y es difícil de ver como pudieron creer que habría unos principios uniformes de dirección valederos para una aplicación universal. Sin embargo, el mundo organizacional es mucho más simple. El surgir de la importancia de la metáfora orgánica es en muchos aspectos un producto de los tiempos de transformación que han socavado la eficacia de la organización burocrática. Los teóricos de la organización no sólo descubrieron la metáfora orgánica, sino que además necesitaron ponerla al día en su desarrollo y, como hemos visto, han explotado sus perspectivas de numerosas formas.

La metáfora también tiene grandes limitaciones, muchas de las cuales asociadas con la forma básica de ver lo que incita la metáfora. La primera de ellas es el hecho de que hemos aprendido a ver a las organizaciones y sus entornos de un modo demasiado concreto. Sabemos que los organismos viven en el mundo natural con unas propiedades materiales que determinan la vida y bienestar de sus habitantes, podemos ver, tocar y sentir este mundo. La naturaleza se presenta a sí misma como objetiva y real en todos los aspectos. Pero esta imagen se rompe cuando se aplica a la sociedad y la organización, porque esta última y su entorno pueden, en algún sentido, comprenderse como fenómenos sociales. Como se discutirá con más detalle en el Capítulo 5, las organizaciones son el producto de muchas ideas, visiones, normas y creencias, tal que una forma y estructura es mucho más frágil y provisional que cualquier estructura material de un organismo. Verdaderamente hay muchos aspectos materiales de la organización, tales como el país, las empresas, las máquinas y el dinero. Ya que las organizaciones dependen fundamentalmente para vivir -en la forma de una estructura para desarrollar una actividad- en las acciones creativas del ser humano. El entorno organizacional puede verse también como un producto de la creatividad humana, ya que está conformado por medio de las acciones de los individuos, los grupos y las organizaciones que lo pueblan.

En vista de esto puede decirse que es engañoso sugerir que las organizaciones necesitan "adaptarse" a su entorno como lo hacen las teorías de la dependencia o que el entorno "selecciona" las organizaciones que han de sobrevivir como abogan las teorías ecologistas. Ambos puntos de vista tienden a hacer a sus organizaciones y sus miembros dependientes de fuerzas del mundo exterior más que de reconocer que son agentes activos operando con otros en la construcción del mundo. La visión de la selección natural de la evolución organizacional en particular da a la organización individual poca influencia en la lucha por la supervivencia. Esta visión socava el poder de la organización y sus miembros a ayudarse para construir su propio futuro. La organización, a diferencia de los organismos, tienen la misma oportunidad, tanto si compiten como si colaboran. Mientras acordamos que una organización actuando aisladamente puede tener poco impacto en su entorno, y de aquí que el entorno presenta a sí mismo como externo y real en sus efectos, es totalmente una materia cuando consideramos la provisionalidad de la organización, colaborando en la consecución de intereses pluralistas para configurar el entorno que desean. Algunos ecologistas organizacionales han comprendido ya la importancia de este punto, sobre el cual hablaremos más en el Capítulo 8.

Una segunda limitación de la metáfora orgánica descansa en la presunción de "unidad funcional". Si vemos los organismos en el mundo natural encontraremos que están caracterizados por una interdependencia funcional donde cada elemento bajo circunstancias normales trabaja para todos los otros elementos. Así, en el cuerpo

humano la sangre, el corazón, o los pulmones, los brazos y las piernas trabajan juntos para conservar la actividad de todo el cuerpo, el sistema está unificado y comparte una vida y futuro común. Las circunstancias en que un elemento sabotea el trabajo del conjunto (un ataque de apendicitis o de corazón poniendo el peligro la vida) son excepcionales y potencialmente patológicos.

Si observamos la mayoría de las organizaciones, sin embargo, encontraremos que las veces en que sus diferentes elementos operan con el grado de armonía discutido anteriormente son generalmente más ocasionales que normales. Muchas organizaciones no están unificadas funcionalmente como los organismos. Los diferentes elementos de una organización generalmente son capaces de vivir su vida separadamente, cosa que a menudo hacen. Mientras la organización "puede" en ocasiones estar altamente unificada con su personal trabajando en los diferentes departamentos desinteresados de la organización como un todo, en otras ocasiones el personal se caracteriza por el cisma y el conflicto.

La metáfora orgánica ha tenido su impacto sutil en nuestro pensamiento general para alentarnos a creer que la unidad y armonía de los organismos pueden lograrse en la vida organizacional. Tendemos por lo general a igualar bienestar organizacional con un estado de unidad donde todos colaboran juntos. Este estilo de pensamiento nos lleva a ver la "política" y otras actividades con intereses propios como características anormales y disfuncionales que deberían desterrarse de la organización saludable. Como será patente en el Capítulo 6, donde examinaremos la organización como sistema político, el énfasis sobre la unidad más que un conflicto con el estado normal de la organización puede ser una debilidad de la metáfora orgánica. Los que favorecieron la metáfora ahora han empezado a reconocer esta debilidad poniendo más atención en el rol del poder en la organización, pero raramente han ido tanto como para abandonar el ideal de la unidad funcional. Hay buenas razones para esto, ya que la idea de que las organizaciones pueden trabajar como unidades funcionales es popular, particularmente entre los directivos encargados, con la tarea de mantener unidas varias organizaciones juntas.

El punto anterior nos trae para considerar la última limitación de la metáfora orgánica: el peligro de que la metáfora se convierta en una ideología. Esto siempre es un problema aplicado a lo social donde las imágenes o teorías vengán a servir como guías para conformar la práctica. Hemos visto ya el impacto de la metáfora mecanicista en la Teoría Clásica de la Dirección: la idea de que la organización es como una máquina sienta las bases de la idea de que **debe** funcionar como una máquina. Con la metáfora orgánica este **debe** toma numerosas formas. Por ejemplo, el hecho de que los organismos estén funcionalmente integrados puede fácilmente sentar la base de la idea de que las organizaciones **deberían** ser del mismo modo. Muchos de los desarrollos organizacionales intentan conseguir este ideal en-

contrando formas de integración individual y organizacional, p. e., diseñando trabajos que permitan al personal satisfacer sus necesidades personales a través de la organización. Mientras la dirección científica de Frederick Taylor ofrecía una ideología basada en la idea de que la "eficacia y la productividad es el interés de todos" las ideologías basadas en el "desarrollo por objetivos" tienden a subrayar que podemos vivir plenamente si satisfacemos nuestras necesidades personales a través de los dispositivos sociales de la organización hasta llegar a ser el "hombre-organización" o la "mujer-organización". El personal se convierte en un recurso a ser desarrollado en lugar de seres humanos valiosos por sí mismos con derecho a elegir y proyectar su propio futuro. Esta visión dirige la atención a los valores que fundamentan muchos desarrollos organizacionales y por implicación a los valores asociados con el empleo de la metáfora orgánica como base teórica.

Otra dimensión ideológica importante de algunas de las teorías discutidas en este capítulo encuentran su eslabón con la filosofía social del siglo XIX, p.e., la visión ecológica de la organización revive la ideología social del darwinismo, recalando que la vida social está basada en las leyes de la naturaleza y que sólo el más adaptado puede sobrevivir. El darwinismo social surge como una ideología soportando el primitivo desarrollo del capitalismo en las pequeñas empresas que competían por sobrevivir en un mercado abierto y libre.

La visión ecologista de la organización en efecto desarrolla una ideología equivalente para los tiempos actuales, manteniendo en alto un espejo al mundo organizacional y sugiriendo que la vista que se percibe refleja una ley de la naturaleza. En efecto, la ley natural se invoca para legitimizar las organizaciones de la sociedad. Obviamente hay un peligro real al hacer esto, porque cuando hacemos el paralelo entre naturaleza y sociedad demasiado seriamente, fallamos al ver que el ser humano en principio tiene en gran medida influencia y elección sobre lo que el mundo pueda ser.

CAPITULO 4

HACIA LA AUTO-ORGANIZACION: Las organizaciones como cerebros

En su libro *The Natural History of the Mind* (Historia Natural de la Mente) el científico G. R. Taylor expone algunas observaciones sobre las diferencias entre el cerebro y las máquinas:

"En un famoso experimento el psicólogo americano Karl Lashley extirpó progresivamente porciones del cerebro de las ratas, las cuales habían sido adiestradas a recorrer laberintos. Descubrió que siempre que no se destruyera la parte visual del cortex y no las cegara, podía quitar hasta un noventa por ciento del cortex sin un deterioro significativo en la capacidad de hallar su camino a través del laberinto. No existe ninguna máquina hecha por el hombre que pueda hacer esto. ¡Intente quitarle a un aparato de radio nueve décimas partes de sus componentes y compruebe si sigue recibiendo alguna señal! Parecerá como si cada parte de memoria específica está distribuida sobre el cerebro como un todo.

Igualmente, se pueden quitar cantidades considerables de cortex motriz sin paralizar totalmente ningún grupo de músculos. Todo lo más que puede ocurrir es un deterioro general de la actuación motriz. Las ventajas desarrolladas de tales medidas son manifiestas: es mejor correr torpemente que no correr. Pero cómo esta extraordinaria distribución de funciones se lleva a cabo la ignoramos y no la comprendemos. Vemos, a todos los efectos, que el cerebro se apoya en patrones o modelos de creciente refinamiento y no (como hacen las máquinas fabricadas por el hombre) en relaciones de causa y efecto. El hecho es que el cerebro no se puede comparar con ninguna otra cosa".

Los comentarios de Taylor suscitan una pregunta inquietante: ¿Es posible diseñar organizaciones de manera que tengan la capacidad de ser tan flexibles, resistentes y con inventiva como lo es el cerebro? Como hemos visto en capítulos anteriores, la mayor parte de nuestro pensamiento actual concibe la organización como una relación entre partes especializadas unidas por líneas de comunicación, mando y control. Incluso cuando se hacen intentos de apartar el modelo mecanicista, como en la creación de matrices y modelos orgánicos, sólo encontramos nuevos caminos al unir las partes organizacionales. En la matriz de organización esto se consigue combinando los modelos duales de autoridad y responsabilidad y formando estilos más democráticos de dirección. En la forma orgánica se consigue permitiendo diferentes grados de libertad a los elementos organizacionales, los cuales encontrarán su propio modo de integración.

La organización orgánica probablemente se acerca al funcionamiento del cerebro en lo que se aproxime a un principio de auto-organización, pero hay poco en la teoría organizacional que nos diga cómo podemos hacer realidad tales organizaciones. Las teorías de la dependencia sugieren que la forma de proceder es seleccionando al personal adecuado para el trabajo que tenemos en mente, después añadiendo autoridad flexible, las comunicaciones y la estructura de recompensas que les motivarán a satisfacer sus propias necesidades a través de la realización de los objetivos organizacionales. Los estudios de organizaciones orgánicas aportan ideas valiosas de lo que puede requerirse en la práctica, pero hay poco en la metáfora orgánica misma que articule una teoría relevante. En el mejor de los casos tenemos que confiar en la idea de que la dirección institucional con éxito generará una estrategia, estructura y dirección organizacional apropiadas para motivar la creatividad y la inventiva cotidiana.

Es posible que usando el cerebro como una metáfora para la organización podamos organizar de una forma que promueva una acción creativa y flexible y ampliarla para construir organizaciones de tipos mecanicistas, desarrollando lo que describimos en el Capítulo 2 como “**racionalidad instrumental**”, donde se valora al personal por su habilidad de adaptarse y contribuir eficientemente en una estructura predeterminada. Esto está bien para realizar una tarea fija y en circunstancias estables, pero como hemos visto, cuando estas condiciones se violan, las organizaciones diseñadas a lo largo de aquel capítulo sus líneas encuentran muchos problemas. Bajo circunstancias variables es importante que los elementos de organización sean capaces de cuestionar la conveniencia de lo que están haciendo y modificar sus acciones tomando en cuenta la nueva situación. Esto requiere una capacidad de organización, que es sustancialmente racional en el sentido que la acción manifiesta inteligencia de las relaciones dentro de las cuales está situada sustancialmente la acción racional no se acomete a ciegas sino a sabiendas que es la apropiada. Es precisamente esta clase de capacidad por la que el cerebro se renue-

va. Como un sistema para la acción inteligente inicial el cerebro se encuentra por encima de todos los sistemas naturales y los fabricados por el hombre de los que tengamos conocimiento. Ciertamente ningún sistema de los producidos por el hombre, incluso el más sofisticado, puede compararse con el cerebro más simple.

El cerebro se ofrece por sí mismo como una metáfora obvia de organización y particularmente si lo que deseamos es mejorar capacidades de inteligencia organizacional. Muchos directivos y teóricos de la organización han comprendido rápidamente este punto. En su mayoría han limitado su atención a la idea de que las organizaciones necesitan un cerebro o una función similar (p. e. incorporar equipos de planificación o unidades centralizadas de investigación y de tomas de decisión) que serán capaces de pensar por el resto de la organización y controlar e integrar cualquier actividad organizacional. Mucha de la literatura sobre planificación corporativa y planificación de estrategias utiliza la metáfora del cerebro en este sentido, comprobando el proceso de dirección de estrategia y control como el equivalente al cerebro y sistema nervioso de un organismo. Por el contrario, es mucho menos común pensar acerca de organizaciones como si éstas fuesen cerebros y ver si podemos crear nuevas formas de organización que dispersen las capacidades parecidas al cerebro a través de una iniciativa, antes que confinarlas a unidades o partes especiales. Esto es un reto para el futuro y el especial foco de atención de este capítulo.

IMAGENES DEL CEREBRO

En un artículo de la revista *Newsweek* de 1983, sobre el funcionamiento del cerebro, la científica Sharon Begley observó la paradoja que desde hace 2400 años (que Hipócrates localizó donde se asienta la inteligencia en el cráneo) el hombre ha sido presentado, con evidencia creciente, que sus más altos pensamientos y conocimientos e incluso sus más profundas emociones suceden en el poco más de un kilo de materia gris de consistencia semitransparente. A través de una persistente investigación, especialmente en los últimos cien años, científicos y filósofos de todas las clases han llegado a demostrar y revelar gradualmente el misterioso funcionamiento de esta apreciada parte de la anatomía. Y como debería suponerse, numerosas metáforas desde la mística hasta la mecanicista han ido añadiendo forma a nuestro conocimiento.

Muchas de estas imágenes enfocan la idea de que el cerebro es un sistema de información procesable: el cerebro ha sido concebido como un sistema de control similar a un complejo ordenador; como una central telefónica transmitiendo información a través de impulsos eléctricos; como un sistema de televisión con capacidad de ensamblar imágenes coherentes a partir de millones de datos separados;

como una sofisticada biblioteca o banco de memoria de almacenamiento de datos de entrada y salida; como un complejo sistema de reacciones químicas que transmite mensajes; como una misteriosa "caja negra" que conecta estímulos y comportamientos; como un sistema lingüístico operando a través de un código neural que transforma la información en pensamientos, ideas y acciones por medio de reacciones químicas y eléctricas más que como un código representado en un alfabeto que puede convertirse en un relato a través de palabras y sentencias.

Muy recientemente el cerebro ha sido comparado con un sistema holográfico, una de las maravillas científicas del láser. La **holografía**, inventada por Dennis Gabor en 1948, emplea una cámara sin lente para registrar información de un todo acumulando todas las partes. Los rayos de luz interactivos crean un módulo de interferencia que dispersa la información registrada sobre una placa, conocida como holograma, que después se ilumina y entonces reproduce la información original. Una de las características interesantes del holograma es que en el caso de romperse ésta, cualquier parte individual puede emplearse para reproducir la imagen completa. Todo está envuelto en todo, como si al tirar una china en un estanque, viésemos el estanque como un todo, con gotas y ondas, y viésemos también todas y cada una de las gotas de agua en las ondas generadas por el impacto.

La holografía demostró de una forma muy concreta que es posible crear procesos donde la totalidad puede ser codificada en cada una de sus partes, de forma que todas y cada una de éstas representa la totalidad. El neurólogo Karl Pribram, de la Universidad de Stanford, ha sugerido que el cerebro funciona en concordancia con los principios holográficos: la memoria se distribuye a través del cerebro y puede reconstruirse desde cualquiera de las partes. Si está en lo cierto, esto puede explicar por qué las ratas del experimento de Karl Lashley eran capaces de funcionar razonablemente bien, incluso cuando gran parte de su cerebro había sido extirpado.

En este capítulo veremos el cerebro como una metáfora para comprender la organización de las dos formas expuestas anteriormente. Primero exploraremos las implicaciones de la idea de que las organizaciones son sistemas de proceso de la información capaces de aprender a aprender. Segundo, exploraremos la idea de que las organizaciones pueden diseñarse para reflejar los principios holográficos. Esto nos llevará a examinar algunas de las ideas surgidas en la moderna investigación del cerebro y a explorar posibles ideas para diseñar organizaciones del futuro.

LAS ORGANIZACIONES COMO CEREBROS DE PROCESO DE LA INFORMACION

Si se piensa sobre ello, cada aspecto del funcionamiento organizacional depende de una u otra forma del proceso de la información.

Los burócratas toman decisiones procesando la información con referencia a unas normas predeterminadas. Los directivos estratégicos toman las decisiones por medio de procesos formalizados o *ad hoc*, estructurando políticas y planes que proporcionarán un punto o un marco de referencia para el proceso de la información y toma de decisiones de otros. Las organizaciones son sistemas de información. Son sistemas de comunicaciones. Son sistemas de toma de decisiones. En las organizaciones mecanicistas estos sistemas son muy rutinarios y en las matriciales y orgánicas son más *ad hoc* y flexibles. Podemos entonces hacer un largo recorrido hacia la comprensión de las organizaciones y de la variedad de formas organizacionales en práctica, centrándonos en sus características acerca del proceso de la información.

PROCESO DE LA INFORMACION, TOMA DE DECISIONES Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

Este acercamiento a la comprensión organizacional, actualmente conocido como "formulación de la toma de decisiones", se inició en las décadas de los años cuarenta y cincuenta por el Premio Nobel Herbert Simon y otros compañeros, como James March, en el entonces Carnegie Institute of Technology (actualmente Carnegie Mellon University). Exploraron el paralelismo entre las decisiones tomadas por el hombre y las hechas por las organizaciones. Simon argumentó que las organizaciones nunca pueden ser completamente racionales porque los componentes tienen limitadas capacidades de proceso de la información. Arguyendo que las personas: *a)* actúan en base a una información incompleta tanto de acciones como de consecuencias; *b)* sólo es posible explorar un número limitado de alternativas relacionadas con la decisión a tomar; *c)* son incapaces de aportar valores exactos a los resultados, Simon sugirió que lo mejor que podrían obtener eran sólo formas limitadas de racionalidad. Por el contrario, a las suposiciones hechas en economía acerca de la conducta optimizada, concluyo que los individuos y las organizaciones convenían en aceptar una "racionalidad fronteriza" de "bastante bueno" en decisiones basadas sobre simples normas empíricas y limitada investigación e información.

Bajo el punto de vista de Simon, estos límites de la racionalidad humana están institucionalizados en la estructura y modos de funcionamiento de nuestras orga-

nizaciones. Por lo tanto, su teoría de toma de decisiones nos conduce a entender las organizaciones como formas de cerebros institucionalizados que fragmenta, rutiniza y limita los procesos de decisión de forma que los hace manejables. Mirando las organizaciones desde este punto de vista ventajoso, vemos que el trabajo variado, departamental y dividido dentro de una organización no definen completamente la estructura de la actividad del trabajo. También se crea una estructura de atención, interpretación y de toma de decisión que ejerce una influencia crucial en las operaciones cotidianas de la organización. Secciones y departamentos de trabajo segmentan el entorno de la organización compartiendo responsabilidades y simplificar los dominios de interés y de toma de decisión hechos por los directivos y empleados. Las jerarquías organizacionales realizan una función similar, proporcionando canales de resolución de problemas para hacer la vida más manejable. Aquellos en los niveles más bajos de la jerarquía pueden responsabilizarse de la información y toma de decisiones rutinarias, permitiendo a los de los niveles altos dedicarse a las decisiones inusuales y de particular significación. Políticas, programas, planes y procedimientos normalizados ayudan de nuevo a simplificar la organización real. Y problemas especiales son a menudo enviados a unidades tales como los equipos de planificación y consultores, en un nuevo intento de simplificar y manejar la propia complejidad de las situaciones de trabajo.

En estos últimos 30 años, desde que Simon introdujo por primera vez esta forma de pensamiento sobre las organizaciones, numerosas investigaciones han dedicado considerable atención al entendimiento de la organización como un proceso de información. Mucho de este trabajo se ha centrado en cómo la organización trataba con la complejidad y la incertidumbre presentada en su entorno. Jay Galbraith, un teórico y consultor organizacional, ha prestado especial atención a la relación entre la incertidumbre, proceso de la información y diseño de la organización. Las tareas requieren gran cantidad de información para ser procesada por los tomadores de decisiones durante el desarrollo de la tarea. Lo más difícil es programar y establecer actividades con respuestas y previstas. Estas ayudas explican por qué organizaciones en diferentes situaciones sitúan diferente forma de énfasis sobre normas y programas, jerarquías, metas y objetivos como una forma de actividad controlada e interesada. Según la incertidumbre aumenta, las organizaciones encuentran formas de controlar las salidas (estableciendo objetivos y metas) antes que controlar conductas (a través de normas y programas). La jerarquía proporciona un medio efectivo para controlar situaciones que son favorablemente ciertas, pero en situaciones inciertas pueden encontrarse con un exceso de información y de decisiones. La perspectiva del proceso -de-la-información es un medio a tener en cuenta para acortar las distancias entre las formas de organización mecanicista y otras más orgánicas. Mientras las primeras están basadas en sistemas de información y de toma de decisiones altamente programados y planificados con antelación, las últimas se basan típicamente en procesos *ad hoc* y aún más flexibles.

La fórmula Galbraith clasifica dos diseños de estrategias complementarios para tratar con la incertidumbre. El primero implica procedimientos para reducir los requerimientos de la información. El segundo implica una capacidad progresiva de procesar información, es decir, investigando sofisticados sistemas de información y mejorando las relaciones laterales a través del diseño de matrices y de sistemas de coordinación. Junto con el uso de reglas y programas, jerarquía y objetivos establecidos, crean una serie de medios posibles por el que las organizaciones pueden ayudar a reducir y hacer frente a incertidumbres generadas por el entorno. Las organizaciones pueden también adoptar otras estrategias para protegerse a sí mismas de la incertidumbre, por ejemplo, intentando controlar su mercado o las fuentes de abastecimiento o generando formas de programación de recursos para suavizar las demandas del sistema. Con frecuencia se asocian o coalicionan para la adquisición del control sobre recursos críticos o productos básicos en el proceso productivo.

La fórmula de toma de decisiones en la organización ha creado una nueva forma de pensamiento acerca de cómo operan realmente las organizaciones, aumentando nuestra comprensión del diseño organizacional. Pero hay otra implicación en la metáfora del proceso de la información que probablemente será muy importante a la larga. Si la organización es un producto reflejo de la capacidad del proceso de la información, como Herbert Simon ha sugerido, nuevas capacidades nos llevarán a nuevas formas organizacionales. Desde luego esto puede verse ya en la industria donde los procesos electrónicos de la información han asumido el papel principal, por ejemplo, en la líneas aéreas, bancos, seguros, sistemas de ventas y hoteles y en firmas de alta tecnología (como electrónicas, ordenadores y aeroespaciales). La introducción de los ordenadores y microordenadores ha creado cambios radicales en la naturaleza y estilo de la organización. Todos los tipos de funciones que realizaba personal cualificado o semicualificado se realizan electrónicamente, produciendo secciones o niveles de organización bastante superfluas. Las redes de relaciones de trabajo entre los hombres ha pasado a ser un puente entre los dispositivos electrónicos soportados por una nueva clase de operadores, programadores y otros especialistas de la información.

Consideremos, por ejemplo, el control informatizado de las entradas y salidas del almacén de los supermercados y de los grandes almacenes han transformado su organización. Aplicando el rayo láser sobre las etiquetas codificadas de los artículos, los dependientes registran el precio y el producto en una serie de análisis financieros, informes de ventas, control de inventarios, órdenes de pedidos y otras numerosas actividades informáticas y de toma de decisiones de gran importancia para las futuras operaciones de la empresa. El sistema de organización inmerso en el diseño de tales sistemas de información sustituye a las formas tradicionales de interacción humana, eliminando el ejército de contables, almaceneros y jefes de sec-

ción. Las organizaciones en tales circunstancias progresivamente van dependiendo más de los sistemas de información.

En términos generales, es posible ver organizaciones que lleguen a ser sinónimas de sus sistemas de información, ya que las facilidades de la microinformática crean la posibilidad de organizar sin llegar a tener una organización en términos físicos. Esta nueva tecnología crea una gran capacidad de descentralización de la naturaleza y control del trabajo, permitiendo a los empleados controlar las tareas desde lugares remotos conectados por redes de información que mantienen completamente integrado el sistema. Muchas organizaciones del futuro no van a tener un lugar fijo, con sus miembros interrelacionados a través de ordenadores personales y dispositivos audiovisuales para crear una red de actividades interrelacionadas, quizás con robots por control remoto que lleven a cabo los trabajos físicos.

La evolución de las organizaciones dentro de los sistemas de información es capaz, por tanto, de transformarlas estructural y espacialmente. La verdadera gran pregunta surgida por la metáfora del cerebro es, sin embargo, si las organizaciones llegarán a ser más inteligentes. ¿Está la organización basada en la información necesariamente racionalizada por la limitada racionalidad encontrada en la burocracia? O ¿puede trascender esta restricción? Mucho dependerá del tipo de habilidades aprendidas dentro de las organizaciones así creadas.

CIBERNÉTICA, APRENDIZAJE Y APRENDIENDO A APRENDER

¿Cómo pueden diseñarse sistemas capaces de aprender de forma parecida a la del cerebro? Esta cuestión ha sido de especial interés para algunos teóricos de la información interesados en los problemas de la Inteligencia Artificial bajo la sombra de lo que conocemos como cibernética.

La **cibernética** es relativamente una ciencia nueva interdisciplinaria enfocada al estudio de la información, la comunicación y el control. El término fue acuñado por el matemático del M.I.T. Norbert Wiener como una aplicación metafórica de la palabra griega *kubernetes*, que viene a significar "gobierno del timón" en el sentido de correspondiente a un proceso del gobierno y de la obediencia. Wiener utilizó esta metáfora para caracterizar los procesos de intercambio de información a través de los cuales las máquinas y organismos incorporan una autorregulación de su comportamiento para mantener unos estados constantes.

Los orígenes de la moderna cibernética son diversos, pero se encuentran más concretamente en las investigaciones de Wiener y sus colegas durante la Segunda Guerra Mundial, particularmente en el intento de desarrollar y perfeccionar recur-

sos para el control de las armas de fuego. El problema del disparo de un arma contra un objetivo móvil, como un avión, conlleva difíciles y complicados cálculos. Además de la velocidad y posición del avión en un momento dado y la dirección y velocidad del proyectil hay que considerar la velocidad del viento y la posibilidad de que el avión no cambie de rumbo. Diseñar un arma que formule tales cálculos y guíe y controle su propio comportamiento requiere la habilidad de diseñar máquinas tan flexibles y adaptables como un cerebro. Los cibernéticos emergen precisamente de este reto como expertos en matemáticas, comunicaciones, ingeniería, medicina y sociología, combinando su destreza y perspicacia con el fin de crear máquinas con la capacidad de adaptación de los organismos.

La idea fundamental, que surgió del primitivo trabajo, fue la de que la habilidad de un sistema con un comportamiento autorregulado dependía de los procesos de intercambio de información, incluyendo la **retroacción o realimentación (feedback) negativa**. Este concepto es primordial en el proceso del "gobierno del timón". Si se desea cambiar el rumbo de un barco y giramos demasiado el timón hacia un lado sólo podremos obtener el rumbo deseado girando el timón otra vez hacia el lado contrario. Los sistemas de retroacción negativa engranan este tipo de detección y corrección del error automáticamente, de forma que los movimientos más allá de los límites especificados en una dirección inicien movimientos en la dirección opuesta para mantener la dirección deseada.

El concepto de retroacción negativa explica muchas formas del comportamiento rutinario de una forma poco convencional. Por ejemplo, cuando tomamos un objeto de una mesa aseguramos que nuestra mano, guiada por nuestro ojo, va directamente hacia el objeto; los cibernéticos sugieren que no es así, que esta acción ocurre a través de un proceso de eliminación de error donde las desviaciones entre la mano y el objeto se van reduciendo a lo largo de los estados del proceso hasta que finalmente no hay error y tomamos el objeto (Figura 4.1).

Estos principios cibernéticos son evidentes en muchos tipos de sistemas. El "mando" regulador de la velocidad del vapor de una máquina, inventado por James Watt en el siglo XIX nos proporciona un primitivo ejemplo. Este "gubernador" consistía en dos bolas de acero que discurrían a lo largo de una barra horizontal. Dicha barra estaba engranada por su centro con la máquina. Con la velocidad de la máquina las bolas se desplazaban hacia fuera por efecto de la fuerza centrífuga. Cuando la velocidad se reducía las bolas (por medio de un oportuno resorte) se desplazaban hacia el centro de la barra horizontal). Las bolas en su arrastre hacia afuera accionaban el freno de la máquina y cuando iban hacia el centro accionaban el acelerador. El efecto en conjunto era el siguiente: cuando la velocidad hacía que la fuerza centrífuga despidiese las bolas, éstas accionaban el freno reduciendo la velocidad y haciendo que las bolas volviesen al centro lo que hacía que el acelerador aumentase la velocidad y así sucesivamente.

Esto es la retroacción negativa: más nos lleva a menos y menos a más. Principios similares se incorporan a los termostatos caseros. Y los organismos vivos operan de una forma paralela. Cuando aumenta nuestra temperatura corporal, el cerebro y el sistema nervioso inician una acción que nos lleva al cansancio, sudor y respiración jadeante de forma que se inicien cambios en el sentido contrario. Similarmente, cuando tenemos frío temblamos e intentamos aumentar la temperatura corporal, manteniendo las funciones corporales dentro de los límites necesarios para la supervivencia.

¡¡¡Cogemos el objeto evitando no cogerlo!!

De un modo parecido nos arreglamos para montar en la bicicleta por medio de un sistema de información y acciones regularizadoras que nos ayudan a no caernos.

La retroacción negativa va eliminando el error, creando el estado deseado evitando estados no deseados.

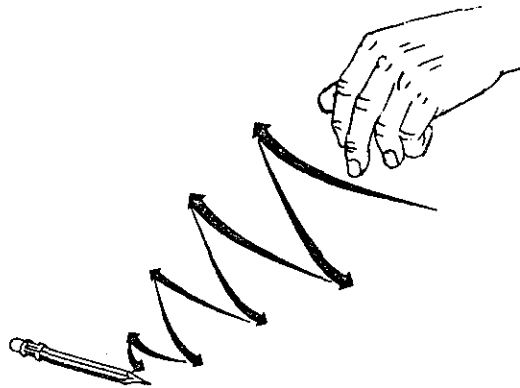


FIGURA 4.1. La retroacción negativa en práctica.

Los cibernéticos nos conducen a una teoría de comunicación y aprendizaje basada en cuatro principios:

- Primero, que los sistemas deben ser capaces de sentir, controlar y explorar aspectos significativos de sus entornos.
- Segundo, que deben ser capaces de comunicar esta información a las normas operativas que guían el comportamiento del sistema.
- Tercero, que deben ser capaces de detectar desviaciones significativas de las normas.

- Cuarto, que deben ser capaces de iniciar las acciones correctivas cuando se detecten las discrepancias.

Si se satisfacen estas cuatro condiciones, un proceso continuo de intercambio de información se crea entre un sistema y su entorno, permitiendo al sistema controlar los cambios e iniciar respuestas apropiadas. De esta manera el sistema puede operar de una forma inteligente y auto-reguladora. Sin embargo, las habilidades de aprendizaje así definidas están limitadas de forma que el sistema puede mantener sólo el curso de acción determinada por las normas operativas o patrones. Esto es válido, de manera que la acción definida por esos patrones es apropiada para tratar con los cambios encontrados. Pero cuando no es este el caso, la "inteligencia" del sistema se rompe, por el proceso de retroacción negativa termina tratando de mantener un modelo o patrón de comportamiento inapropiado.

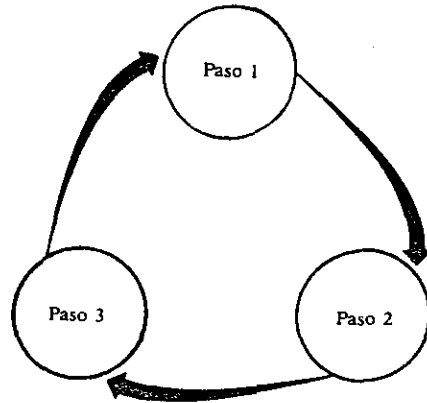
Esto ha llevado a los modernos cibernéticos a hacer una distinción entre el proceso y aprendizaje y el grado de aprender a aprender. Los sistemas de cibernética simple, como los termostatos caseros, son capaces de aprender en el sentido de ser capaces de detectar y corregir desviaciones desde normas predeterminadas; pero son incapaces de cuestionar lo apropiado de lo que están haciendo. Un termostato es incapaz de determinar que nivel de temperatura es el apropiado a los gustos de los ocupantes de una habitación y tomar nota para hacer los ajustes necesarios. Los sistemas cibernéticos más complejos como el cerebro humano o los ordenadores avanzados sí tienen esta capacidad. Frecuentemente son capaces de detectar errores de las normas operativas e influir en los patrones que guían sus detalladas operaciones. Es este tipo de habilidad de cuestionarse a sí misma lo que apuntala las actividades de sistemas que son capaces de aprender a aprender y organizarse a sí mismos. La diferencia esencial entre estos dos tipos de aprendizaje es algunas veces identificado con los términos de "bucle sencillo" y "bucle doble" (Figura 4.2).

¿PUEDEN LAS ORGANIZACIONES APRENDER Y APRENDER A APRENDER?

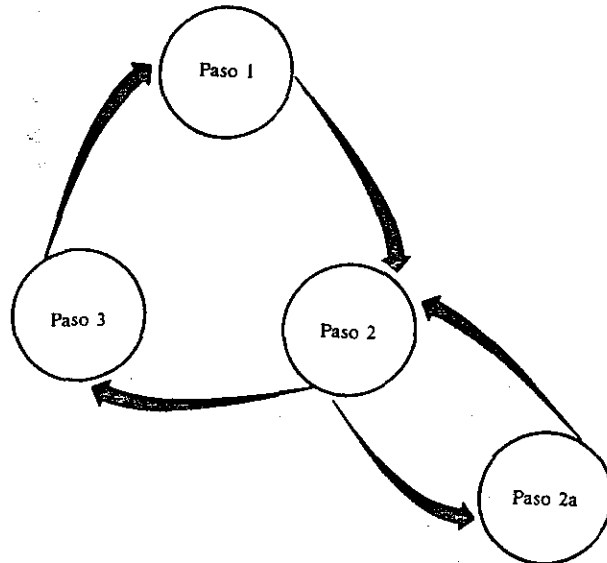
Todas las ideas anteriores nos llevan a preguntas importantes acerca de las organizaciones modernas. ¿Son nuestras organizaciones capaces de aprender de una forma continuada? ¿Este aprendizaje es de bucle sencillo o de doble? ¿Cuáles son las principales barreras al aprender? ¿Son éstas intrínsecas a la naturaleza de la organización o pueden superarse?

Claramente es difícil contestar estas preguntas en un sentido abstracto porque la capacidad de aprendizaje varían de una organización a otra, pero pueden ofrecerse unas orientaciones generales.

El aprendizaje de bucle simple se basa en la habilidad de detectar y corregir errores de un conjunto dado de normas de operación:



El aprendizaje de bucle doble es ser capaz de obtener una visión más allá de la situación y cuestionar la importancia de las normas de operación:



- Paso 1.- El proceso de percibir, registrar y controlar el entorno.
 Paso 2.- La comparación de esta información con las normas de operación.
 Paso 2a.- El proceso de cuestionar si las normas de operación son apropiadas.
 Paso 3.- El proceso de iniciar la acción apropiada.

Muchas organizaciones han llegado a una gran pericia de aprendizaje de bucle simple desarrollando una habilidad para explorar el entorno, para establecer objetivos y controlar la actuación general del sistema en relación con esos objetivos. Esta cualificación es a menudo institucionalizada en la forma de sistemas de información diseñada para mantener la organización "en curso". Por ejemplo, los presupuestos a menudo mantienen un bucle simple de aprendizaje controlando los gastos, ventas, beneficios y otros indicativos del funcionamiento para asegurar que las actividades organizacionales permanezcan dentro de los límites establecidos por los procesos presupuestarios. Los avances en los ordenadores han hecho mucho para fomentar el empleo de esta clase de controles de bucle simple. A través de los informes donde aparecen las excepciones y desviaciones críticas, directivos y empleados son capaces de reducir a cero los problemas potenciales.

Sin embargo, la habilidad para lograr efectividad en el aprendizaje de doble bucle es más problemático. Aunque algunas organizaciones han tenido éxito con sistemas que revisan y cuestionan las normas básicas, las estrategias y procedimientos operativos en relación con los cambios del entorno, muchas más han fracasado. Este fracaso es particularmente cierto en las organizaciones burocráticas puesto que obstruyen los procesos de aprendizaje debido a sus principios básicos. Tres de estas obstrucciones son dignas de especial atención (algunas veces se encuentran también en organizaciones no burocráticas):

Primero, el problema general de la fórmula de la organización burocrática que impone estructuras fragmentarias de pensamiento sobre sus empleados y estimulando a que no piensen por ellos mismos. Objetivos organizacionales, estructuras y roles crean modelos claramente definidos de atención y responsabilidad dispersando el interés de lo que la organización está haciendo. Donde la jerarquía y las divisiones horizontales dentro de la organización son particularmente poderosas, la información y el conocimiento raramente circulan de una forma libre, de modo que esos diferentes sectores de la organización a menudo operan sobre bases de diferentes aspectos de la situación total y pueden perseguir objetivos de subgrupos casi como fines en ellos mismos, ignorando o desinteresándose de la forma de fijarse en el aspecto total. La existencia de tales divisiones tiende a recalcar las distinciones entre los diferentes elementos de la organización y fomentar el desarrollo de sistemas políticos sitúan ya barreras más lejanas a la forma de aprendizaje. ¡El límite racional inherente al diseño organizacional de este modo realmente crea barreras! Más aún los empleados son normalmente animados a mantener y guardar su lugar predefinido dentro del todo y son recompensados por hacerlo así. Situaciones en las que las estrategias y las operaciones normalizadas son cuestionadas de esa manera tienden a ser excepcionales en vez de constituir la regla.

Dadas estas características es interesante hacer notar que la alta sofisticación de los sistemas de aprendizaje de bucle simple pueden servir realmente para guar-

FIGURA 4.2. El aprendizaje de bucle simple y de bucle doble.

dar la organización de los errores de la dirección cuando las personas no son capaces o no están preparadas a cuestionar suposiciones entre líneas. La existencia de sistemas de aprendizaje de bucle simple, especialmente cuando se utilizan como controles sobre los empleados, pueden impedir el aprendizaje de bucle doble cuando ocurra.

La segunda gran barrera del aprendizaje de bucle doble se asocia frecuentemente con el “**principio de la responsabilidad burocrática**”, que se extiende a la responsabilidad de los empleados en sus funciones. En un sistema que premia el éxito y castiga el error, se incita a los empleados a ocultar los fallos del sistema para protegerse a sí mismos y evitar colocarse en una posición desfavorable. Encuentran modos de desviar la atención y también encubrirse con atractivas formas de impresionar a la dirección, haciendo que las situaciones parezcan mejores de lo que realmente son. En suma, hay con frecuencia una tentación de decir a los jefes exactamente lo que se piensa que ellos quieren oír.

Cuando los sistemas de responsabilidad fomentan este tipo de defensa, una organización raramente es capaz de tolerar altos niveles de incertidumbre. Directivos y empleados también tienen una tendencia a querer “dejar las cosas tranquilas”. Esto frecuentemente les lleva a crear interpretaciones demasiado simplificadas de las situaciones que están tratando. Tienden a estar interesados en problemas sólo si hay soluciones a mano. Los asuntos complejos, que son difíciles de dirigir, se dejan de lado o se les quita importancia y mientras ganan tiempo para encontrar soluciones de escape o con esperanza de que el problema desaparezca. Los portadores de malas noticias pocas veces son bienvenidos y a menudo son rechazados. Bajo estas características, las suposiciones operativas raramente se abordan de modo efectivo.

La tercera gran barrera para los sistemas de aprendizaje de bucle doble procede del hecho de que, a menudo, hay un vacío entre lo que se dice y lo que se hace. Chris Argyris, de Harvard, y Donald Schon, del M.I.T., se han referido a este vacío como “**teoría de la adopción**”. Muchos directivos y trabajadores intentan resolver los problemas con retórica organizacional, dando la impresión de que saben de lo que están haciendo. Esto no es sólo para convencer a los demás sino también para convencerse a sí mismos de que todo está bien y tienen la capacidad de hacerle frente. A menudo relacionan conductas diversas consciente o inconscientemente (como cuando ante una posible amenaza sobre un individuo, éste tiende a desviar la culpa a otra parte manteniendo esta postura en vez de cuestionarse la naturaleza de tal amenaza). En estas características llega a ser muy difícil para el directivo enfrentarse y tratar con la realidad de una situación.

Puede acentuarse este desarrollo por medio de procesos sociales tales como las *ideas prefijadas del grupo* que son muy difíciles de romper. Pueden por tanto

los individuos, los grupos y los departamentos estar desarrollando teorías que les prevengan para comprender y tratar sus problemas.

Para el aprendizaje de bucle doble se requiere que se trace un puente entre la teoría y la realidad, de forma que llegue a ser posible cuestionarse los valores y normas inmersos en las teorías en uso, así como aquéllas que se adhieran.

Los mismos ejemplos de cómo las organizaciones a menudo se inhiben en el aprendizaje de bucle doble, también indican como puede ser facilitado. En esencia, una nueva filosofía de gestión se requiere para enraizar los procesos de organización en un proceso abierto de preguntas. Como se ha mostrado, la totalidad del proceso de aprender a aprender depende de: *a)* la habilidad para mantenerse abiertos a los cambios ocurridos en el entorno, y *b)* la habilidad de cuestionar las suposiciones operativas de una forma más básica. Las siguientes cuatro guías resumen cómo puede desarrollarse esta orientación de aprendizaje acerca de la organización y la dirección.

PRIMERO, fomentar y valorar una gestión que acepte el error y la incertidumbre como una irreductible característica de los entornos complejos y variables. Este principio es fundamental para permitir a los miembros de una organización tratar con incertidumbres de una forma constructiva. Esto es particularmente importante en los entornos turbulentos, donde los problemas que afrontan las organizaciones son frecuentemente grandes, complejos y únicos, y por lo tanto difíciles de analizar y dirigir. Antes de crear condiciones que llevan a los empleados a esconder o negar los errores y a evitar preguntar cuestiones problemáticas, como ocurre frecuentemente en los sistemas burocráticos de dirección, es necesario animarles a entender y aceptar la naturaleza problemática de las situaciones con las que tienen que tratar. Una filosofía que admita “dar por perdido oficialmente un error a cambio de ganar en experiencia” y que los “casos negativos detectados pueden servir como fuente de conocimiento y de experiencia de gran valor práctico” son ejemplos de la clase de postura requerida. Dese cuenta que aquí estamos hablando de error legal, que es distinto de los errores que han podido y debido ser evitados. El error legal procede de la incertidumbre en una situación, cuando inesperadamente aparecen características que no pueden predecirse o controlar, y no necesariamente refleja una mala imagen de los involucrados. El error legítimo bajo esta filosofía proporciona una lección potencial antes que una ocasión de asignar culpabilidad.

SEGUNDO, fomentar una aproximación al análisis y solución de problemas complejos que reconozca la importancia de explorar diferentes puntos de vista. Este principio ayuda a definir un medio de replantear y estructurar los asuntos y problemas tal que puedan ser formalizados de un modo abierto. Dado que muchos de los asuntos a los que se enfrentan las organizaciones en entornos turbulentos

son poco claros y multidimensionales, una de las mayores dificultades es, usualmente, definir la naturaleza de los problemas con los cuales se encuentra. Esto se facilita por una filosofía directiva, que reconozca la importancia de indagar varias dimensiones de una situación y permitir conflictos constructivos y debates entre partidarios de perspectivas competitivas. En este sentido los asuntos pueden totalmente explorarse y quizás redefinirse de una manera que puedan ser formulados de nuevas formas. Esta clase de indagación ayuda a una organización a absorber y tratar con la incertidumbre de su entorno más que intentando eliminarla o esquivarla. El proceso de aprender a aprender requiere que las organizaciones se mantengan abiertas a cualquier pregunta desafiante y profunda más que intentar desarrollar cimientos fijos para actuar.

TERCERO, evitar estructuras impuestas de acción sobre marcos organizados. En contraste con las formulaciones tradicionales para planificar, las que tienden a imponer metas, objetivos y blancos, es importante idear otros medios donde la inteligencia y la dirección puedan surgir desde procedimientos organizacionales continuos. Cuando las metas y objetivos tienen un carácter predeterminado, tienden a proporcionar un marco de trabajo de aprendizaje de bucle simple, pero oponiéndose al aprendizaje de bucle doble. En estos casos hay el peligro de que la organización fallara al mantenerse al corriente de los requerimientos de variación del entorno. El aprendizaje de bucle doble puede generarse fomentando una aproximación de abajo arriba o participativa en el proceso de planificación. Pero la cibernética también recalca el rol central interpretado por las normas y grados en el proceso de aprendizaje y acentúa que el aprendizaje de bucle doble desarrolla cómo cuestionar la relevancia de estas normas como principios para la acción. Los cibernéticos nos muestran que estos principios son significativos como límites para ser empleados sobre el comportamiento del sistema mejor que como objetivos específicos a ser alcanzados. El aprendizaje de bucle doble es así mejor entendido como un proceso el cual, en esencia, cuestionaría los límites de la acción.

Nos encontramos aquí un nuevo medio para formalizar el proceso de planificación. Mientras que la filosofía tradicional está para producir un plan maestro con objetivo claramente definidos, los cibernéticos sugieren que puede ser sistemáticamente más inteligente centrarse en definir y desafiar restricciones. La estrategia inteligente producida de esta forma envuelve una elección de límites (las retroacciones negativas que se desean evitar) mejor que una elección de fines.

En vez de especificar objetivos beneficiosos a compartir mercados deseados, una organización debe planificar también lo que desea evitar (es decir, excesiva dependencia sobre un producto, segmentación del mercado, una particular fuente de suministros, inflexibilidad del sistema productivo o despido de empleados). El efecto de esta formulación de estrategia es definir un espacio desarrollado de posibles acciones que satisfaga los límites críticos. Esto deja lugar para que planes específicos

de acción se generen sobre unas bases continuas y probadas contra esas restricciones de viabilidad.

Interesantes orientaciones de esta formulación de estrategias de dirección se encuentran en muchos aspectos en la práctica de dirección japonesa, tales como el ritual del "ringi", un proceso de toma de decisión colectiva en el cual un documento pasa de un director a otro para su aprobación. El efecto de este proceso es explorar todas las premisas y valores de la decisión. Si un director no está de acuerdo con lo que ha sido propuesto es libre de enmendarlo y presentar un nuevo documento. En este sentido, el proceso explora la decisión dominante hasta que una respuesta satisfaga todos los parámetros críticos. Esto puede ser una pérdida de tiempo extremada, ya que en una decisión importante hay un gran número de directores consultados. Pero cuando se toma la decisión, se puede estar seguro de que los errores han sido detectados y corregidos y que la decisión tomada lleva el compromiso de todos los directores consultados.

El "ringi" es más un proceso para explorar y reafirmar opciones que para establecer una dirección. Los cibernéticos muestran que una dirección coherente puede surgir desde un dominio definido en términos de valores y el "ringi" nos proporciona una ilustración en la práctica. Por el contrario, el énfasis situado en las direcciones occidentales sobre la realización de objetivos específicos o terminales, fuerza el rol de valores como modelos (o patrones o principios) para la acción. Esta es una razón de por qué los directivos occidentales son mucho más mecánicos en la orientación que los japoneses, quienes revelan una mejor comprensión intuitiva de los principios cibernéticos. La diferencia entre las dos direcciones orientales y occidentales está vivamente reflejada en el informe del escritor William Ouchi sobre cómo los directores japoneses y americanos ven los objetivos (Cuadro 4.1).

En el criterio americano, los objetivos deberían ser claros, rápidos y expuestos definitivamente para abarcarlo todo. En el criterio japonés emergen desde un proceso más fundamental de exploración y comprensión de los valores a través de la cual una empresa está (o debería estar) operando. Un conocimiento de estos valores, los límites que han de guiar la acción, definen un grupo de acciones posibles. Una acción elegida desde este grupo no debe ser la mejor, pero satisfará los parámetros juzgados como cruciales para su éxito.

En el "ringi" japonés encontramos de esta forma las bases de una formulación cibernética de la organización. En el contexto japonés los procesos son a menudo utilizados para afirmar modelos más que cuestionarlos, pero el principio básico permanece lo mismo.

Fomentando una formulación de la gestión que investigue y defina los valores o límites apropiados tenemos un medio de promover la continuidad del aprendizaje de bucle doble, por lo que las acciones son siempre evaluadas en relación a mo-

William Ouchi escribió un informe sobre las diferencias de estilos de trabajo de los directivos americanos y japoneses en la oficina central de un banco japonés en EE. UU.

Los mecanismos básicos de control de dirección en una compañía japonesa son sutiles, abstractos e internos, de forma que para un observador externo parece que no existen. Esta conclusión es errónea, los mecanismos son minuciosos, altamente disciplinados, exigentes y además muy flexibles. Su esencia no puede ser más diferente de los métodos de dirección y control en las organizaciones americanas.

En una entrevista con el vicepresidente americano le pregunté cómo se sentía trabajando en un banco japonés:

- "Nos tratan muy bien, nos dejan tomar decisiones y nos pagan bien, estamos satisfechos".
- "Son muy afortunados —continué—. Dígame, si pudiera cambiar algo en este banco japonés ¿qué sería?"

La respuesta fue clara y rápida, señal de que hacía tiempo que rondaba por su mente:

- "Estos japoneses no entienden de objetivos y eso nos trae locos".

Después entrevisté al presidente, de nacionalidad japonesa, designado temporalmente desde la central de Tokio para dirigir las operaciones en EE. UU. y le pregunté sobre los dos vicepresidentes americanos:

- "Son trabajadores, leales y muy profesionales. Pero pensamos que son terroríficos." —fue la respuesta—.

Y cuando pregunté si le gustaría cambiarles en algún sentido, contestó:

- "Estos americanos parecen no ser capaces de entender de objetivos".

Estaba clara la necesidad de más entrevistas, ya que cada uno pensaba que el otro no era capaz para comprender lo que eran los objetivos. En una segunda vuelta de entrevistas se corroboró el mismo resultado, primero los vicepresidentes americanos:

- "Tenemos todos los informes y cifras necesarios pero no podemos obtener objetivos de "éi". El no nos dirá cuánto será el incremento por dólar en el volumen de préstamos o en qué porcentaje deben descender los costos operativos para lograr nosotros en los siguientes meses, semestres e incluso años. ¿Cómo podemos saber si estamos actuando bien sin unos objetivos específicos que confrontar? Un punto muy interesante, en la mayoría de las grandes compañías y de la Administración americanas, dedican mucho tiempo a establecer la realización de objetivos concretos. Todas las escuelas de negocios americanas enseñan a sus alumnos a obtener totales globales, tratar con objetivos borrosos y reducirlos a objetivos realizables y medibles. La dirección por objetivos, la planificación de programas y evaluaciones, el análisis del costo-beneficio son entre otras las herramientas básicas de la moderna dirección americana.

Cuando volví a entrevistar al presidente japonés expuso:

- "Si solamente pudiera hacerles comprender nuestra filosofía de la banca. Lo que los negocios significan para nosotros, como nos sentimos al tratar con los clientes y empleados. Que nuestra relación con la comunidad es de servicio. Cómo tratamos a nuestros competidores y que nuestro papel seguirá en el mundo para largo. Si ellos pudieran sentir esto como propio, comprenderían por sí mismos que un objetivo debería ser cualquier situación, no importa cuán inusual o nueva sea, y nunca tendría que decirles o darles una meta.

CUADRO 4.1. Estilos americano y japonés de dirección: el contraste entre los estilos mecanicista y cibernético de toma de decisión.

FUENTE: William Ouchi, THEORY Z, (c) 1981, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, páginas 33 a 34. Reimpreso con autorización.

delos relevantes. Las acciones surgen como resultado del proceso de aprendizaje, no como algo impuesto.

CUARTO: facilitar el desarrollo de aprender a aprender relacionando la necesidad de intervenir y crear estructuras y procesos organizados que ayuden a la implantación de los principios expuestos. Esto nos lleva al tema de nuestra próxima sección: la formulación holográfica de la organización. Como veremos proporciona algunas interesantes y prácticas perspectivas de las cualidades que la organización debe poseer para tener una capacidad tan flexible como la del cerebro.

LOS CEREBROS Y LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS HOLOGRAFICOS

Comparar un cerebro con un holograma parece ir más allá de todos los límites. La forma en que una lámina holográfica contiene toda la información necesaria para producir una imagen completa en cada una de sus partes tiene mucho en común con el funcionamiento del cerebro. Y es posible extender esta imagen para crear una visión de la organización donde las capacidades requeridas en la totalidad están envueltas en las partes, permitiendo al sistema a aprender y auto-organizarse y mantener un sistema en funcionamiento incluso cuando partes específicas no funcionan o se retiran. Algunas altas organizaciones innovadoras han comenzado a organizarse de esa forma. Pero los principios sobre los cuales se estructuran son normalmente intuitivos más que explícitos. Es así provechoso mirar algunas de las ideas surgidas desde la moderna investigación del cerebro para ayudar a clarificar cómo trabajan los sistemas holográficos, de forma que estas ideas puedan tener un gran impacto sobre la forma de diseñar organizaciones del futuro. Reconociendo que se requiere una postura algo especulativa y futurista para tratar de este tema, vamos a continuar.

El carácter holográfico del cerebro se refleja claramente en los modelos de conexiones de las neuronas (células nerviosas) a través de las cuales cada una de ellas se relaciona con otros cientos de miles, permitiendo un sistema de funcionamiento general y a la vez especializado. Diferentes regiones del cerebro parecen especializarse en diferentes actividades, pero el control y ejecución del comportamiento especializado todavía no está localizado. Así, mientras podemos distinguir entre las funciones realizadas por el control (el capitán o maestro planificador que controla las actividades no rutinarias y quizá también la memoria), el cerebelo (el ordenador o piloto automático que controla las actividades rutinarias) y en medio el cerebro (el centro de la sensación, los sentidos y las emociones) estamos obligados a reconocer que todos son interdependientes y capaces de actuar en nombre de cada uno de los otros cuando es necesario. Veamos esto y también cómo la memoria puede ser distribuida más que localizada, en la conducta de las ratas del experimento de Lashley expuesto al principio del capítulo. También sabemos que las par-

tes izquierda y derecha del cerebro se combinan para producir modelos de pensamiento y que la destrucción entre las funciones de ambos hemisferios, así como el dominio de la capacidad creativa y analítica, van acompañadas de unos modelos generales de correctividad. Por ejemplo, el lado derecho del cerebro, creativo y analógico, está conectado profusamente al sistema motriz y emotivo. El principio de conectividad y función generalizada está también reflejado en el sentido de que las neuronas sirven para ambos como canales de comunicación y como un centro de actividad específica o requerimiento a la memoria. Se piensa que cada neurona puede ser tan compleja como una pequeña computadora capaz de almacenar gran cantidad de información. El modelo o patrón de conectividad entre las neuronas permite procesos de información simultáneos en diferentes partes del cerebro, una receptividad para diferentes tipos de información simultánea, y asombrosa capacidad de darse cuenta de lo que pasa en cualquier otro sitio.

El secreto de la capacidad de los cerebros parece depender tan sólo sobre esta conectividad (que es la base de la difusión holográfica) que sobre diferenciación estructural. El cerebro está compuesto de unidades receptoras de la misma clase (sólo hay tres tipos básicos de células cerebrales) de forma que encontramos diferentes funciones sostenidas por estructuras muy similares. La importancia de la conectividad en la responsabilidad de la complejidad de funcionamiento también está reforzada por las comparaciones entre cerebros humanos y de animales. Por ejemplo, los elefantes tienen un cerebro mucho más grande que los humanos, pero en modo alguno tan ricamente conectado.

Un aspecto interesante de esta conectividad descansa en el hecho de crear en un momento dado un número mayor de conexiones cruzadas y comunicaciones. Sin embargo, esta redundancia es crucial para crear potencial holográfico y para asegurar flexibilidad en la operación. La redundancia permite al cerebro crear con probabilísticamente más que de una forma determinada y dejando sitio suficiente para la acumulación de errores fortuitos y crear una capacidad excedente que permita unas actividades y funciones a desarrollar. En otras palabras, facilitar el proceso de auto-organización donde la estructura interna y funcional pueda desarrollarse ante cambios circunstanciales. Esta capacidad de auto-organización ha sido demostrada de muchas maneras, por ejemplo, cuando se produce un daño en el cerebro no es infrecuente que diferentes áreas del cerebro emprendan las funciones que han sido dañadas, como en el caso de las ratas de Lashley. Similares capacidades de auto-organización son evidentes en el sentido de que la actividad puede modificarse y tomar nota de las nuevas situaciones. Esta capacidad fue demostrada totalmente por el psicólogo G. W. Stratton, al ponerse unas lentes por las que veía el mundo al revés. Después de unos pocos días la visión se ajustó devolviendo las imágenes a su posición normal. Lo que es más sorprendente aún es que cuando le quitaron las lentes, todo volvió de nuevo a ser al revés hasta que los sentidos de Stratton se reorganizaron a sí mismos para volver a la situación normal.

El cerebro tiene esta asombrosa capacidad de organizar y reorganizarse a sí mismo para tratar con las contingencias que ha de resolver. Los experimentos han demostrado que cuanto más le comprometamos en una actividad específica —como jugar al tenis, escribir a máquina o leer— más se auto ajusta para facilitar el funcionamiento requerido. La simple idea de practicar —es perfeccionar— está garantizada por la compleja capacidad de auto-organización con la que el cerebro forja o revisa los modelos de actividad neural. En experimentos donde monos entrenados para llamar un ascensor miles de veces al día utilizando un dedo, se ve claramente que el área del cerebro que controla el dedo ha aumentado de tamaño y ha cambiado su organización. Nuestro conocimiento nos conduce a ver el cerebro como un sistema, el cual, en no poca medida, ha jugado un importante papel de auto-diseño en el curso de la evolución.

Ahora hacia nuestro problema básico: ¿Cómo podremos emplear estas ideas acerca del carácter holográfico del cerebro para crear organizaciones capaces de aprender y auto-organizarse de la manera que lo hace un cerebro?

Nuestra exposición proporciona algunas pistas. Por ejemplo, se sugiere que construyendo modelos de rica conectividad entre partes similares podemos crear sistemas que sean a la vez especializados y generalizados, y que sean capaces de reorganizar estructuras internas y funciones que aprendan a satisfacer los desafíos en las meras demandas. El principio holográfico tiene una gran baza a su favor. Las capacidades del cerebro están ya distribuidas a través de las modernas organizaciones. Todos los empleados tienen cerebros y además los ordenadores son en esencia similares al cerebro. En este sentido, importantes aspectos del todo están imbuidos en las partes. El desarrollo más holográfico, como formas cerebrales de organización, descansa en la realización de un potencial que ya existe.

FACILITANDO LA AUTO-ORGANIZACION: PRINCIPIOS DEL DISEÑO HOLOGRAFICO

- Tomar el todo en sus partes.
- Crear conectividad y redundancia.
- Crear simultáneamente especialización y generalización.
- Crear capacidad de auto-organización.

Estas son las bases que han de darse para crear una organización holográfica.

La tarea ahora es examinar los medios. Se puede aprender mucho de la forma en que el cerebro está organizado, así como de los principios cibernéticos. Encuentro esto de mucha ayuda para pensar en términos de los cuatro principios interactivos expuestos en la Figura 4.3. El principio de **redundancia de funciones** nos muestra un medio de reconstrucción de un total reuniendo las partes creando redundancia, conectividad y simultáneamente especialización y generalización. El principio de **variedad requerida** ayuda a proporcionar guías prácticas para el diseño de relaciones entre el todo y las partes, mostrando exactamente cuando el todo necesita reconstruirse desde una parte dada. Y los principios de **aprender a aprender** y **especificación mínima crítica** muestran cómo podemos incrementar las capacidades para la auto-organización.

Cualquier sistema con una habilidad para auto-organizarse debe de tener algún elemento de redundancia: una forma de capacidad excedente que use y diseñe apropiadamente, creando espacio para maniobrar. Sin tal redundancia, un sistema no tiene capacidad real para pensar y preguntarse cómo está trabajando y, por lo tanto, modificar el modo de funcionamiento de forma constructiva. En otras palabras, no tiene capacidad inteligente en el sentido de ajustar las acciones, teniendo en cuenta los cambios que toma.

Fred Emery, un investigador australiano de sistemas, ha sugerido que hay dos métodos para diseñar la redundancia de un sistema. El primero desarrolla la **redundancia por partes**, donde cada parte está específicamente diseñada para realizar una función específica, partes especiales se le añaden al sistema con el propósito de controlar y copiar (o remplazar) partes operativas donde éstas fallen. Este principio de diseño es mecánico y el resultado es una típica estructura jerarquizada donde una parte es responsable del control de la otra.

Si miramos alrededor del mundo organizacional es fácil ver la evidencia de esta clase de redundancia: el supervisor que emplea su tiempo asegurándose que los demás están trabajando; el equipo de mantenimiento que está "parado" esperando que lleguen las averías; el empleado que pasa el tiempo ocioso porque no hay trabajo que realizar; el empleado X que le pasa una pregunta al colega Y "porque es su trabajo y no el mío"; el controlador de calidad que investiga los defectos con un sistema diferente al que podrían utilizar aquellos que los producen. Bajo este principio, la capacidad para rediseñar y cambiar el sistema descansa sobre las partes creadas para esta función; por ejemplo, equipos de planificación y diseñadores de sistemas.

Tales sistemas están organizados y pueden reorganizarse, ya que tienen poca capacidad de auto-organizarse.

El diseño holográfico descansa en la implantación de cuatro principios interrelacionados

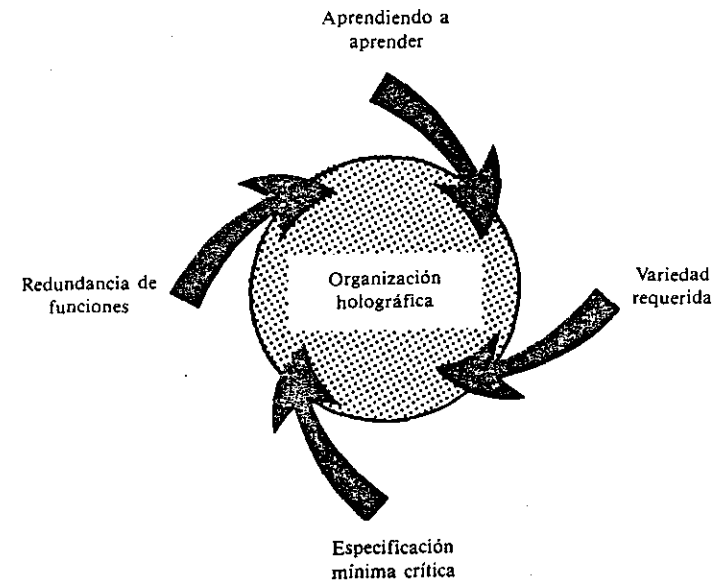


FIGURA 4.3. Principios del diseño holográfico

El segundo método de diseño incorpora una **redundancia de funciones**. En vez de ser añadidos a un sistema los repuestos, se añaden funciones extras a cada una de las partes operativas de forma que cada parte es capaz de engranar en una serie de funciones en vez de desarrollar simplemente una sencilla actividad especializada. Un ejemplo de este principio de diseño se encuentra en organizaciones que emplean grupos autónomos de trabajo, donde los miembros adquieren cualificaciones múltiples de forma que son capaces de desarrollar cada uno el trabajo de los otros y sustituirse entre ellos según las necesidades. En cualquier momento, cada miembro posee cualidades redundantes en el sentido que no han sido utilizadas para una tarea. Sin embargo, este diseño organizacional posee flexibilidad y una capacidad de reorganización dentro de todas y cada una de las partes del sistema.

Los sistemas basados en funciones redundantes son holográficos cuando para el funcionamiento del "todo" está el "todo" construido dentro de las partes redundantes. Esto crea una relación completamente nueva entre parte y todo. En una base diseñada sobre partes redundantes, es decir, en una planta de producción en serie donde operarios, supervisores, expertos y controladores de calidad tienen un trabajo específico a realizar, el todo es la suma de las partes prediseñadas.

En el diseño holográfico, por otro lado, las partes reflejan la naturaleza del todo, puesto que ellas adoptan una función específica en cualquier momento en relación a las contingencias y problemas planteados en la situación total. Cuando un problema llega a una planta de producción en serie normalmente se ve como "el problema de alguien", ya que aquellos que operan en la cadena no saben, no se preocupan o no tienen la autoridad para resolver el problema planteado. La solución tiene que ser iniciada y controlada desde otra parte. Un cierto grado de pasividad y negligencia se crea dentro del sistema. Esto contrasta con sistemas basados en funciones redundantes, donde la naturaleza del trabajo se establece según un modelo cambiante de demandas con las que se están tratando. No hace falta decir que los dos principios de diseño crean cualitativamente relaciones diferentes entre las personas y su trabajo. Bajo un sistema de partes redundantes el compromiso es parcial e instrumental y el principio de funciones redundantes más holístico (holográfico).

Implantando este tipo de diseño organizacional inevitablemente se llega a esta pregunta: ¿Cuánta redundancia se puede construir dentro de una parte dada? Mientras que el principio holográfico sugiere que construyen todas las cosas dentro de todas las cosas, en muchos de los sistemas humanos esto es un ideal imposible. En muchas organizaciones modernas, la extensión de conocimientos y cualificación requerida es tanta que es imposible para todo el mundo estar cualificado en todas las cosas. Entonces ¿qué podemos hacer?

Y es aquí donde la idea de "variedad requerida" llega a ser importante. Este es el principio formulado inicialmente por el cibernético inglés W. Ross Ashby, que sugiere que la diversidad interna de cualquier sistema de autorregulación debe coincidir en variedad y complejidad con las de sus entornos con los que tiene que tratar (ver la Figura 3.3). O por decirlo de otra forma un poco diferente, cualquier sistema de control debe ser tan variado y complejo como el entorno que va a ser controlado. En el contexto de diseño holográfico, esto quiere decir que todos los elementos de una organización expresarían dimensiones críticas del entorno con el cual deben tratar de forma que puedan auto-organizarse para hacer frente a las demandas posibles.

El principio de variedad requerida nos da claras guías de cómo debe ser utilizado el principio de funciones redundantes. Esto sugiere que la redundancia (variedad) debe siempre construirse donde se necesita directamente dentro de un sistema. Esto quiere decir que debe ponerse una gran atención a las relaciones límites entre unidades organizacionales y sus entornos, para garantizar que la variedad requerida cae siempre dentro de la unidad en cuestión. ¿Cuál es la naturaleza de los entornos a los que hay que hacer frente? ¿Pueden todos los individuos poseer todas las cualificaciones necesarias para tratar con ese entorno?

Si es así entonces deben prepararse al personal multifuncionalmente como en el modelo de grupo de trabajo autónomo expuesto anteriormente. Si no, preparar grupos multifuncionales que colectivamente posean las cualidades y habilidades requeridas y donde cada miembro individual sea tan generalizado como sea posible, creando un modelo de conocimientos y cualidades trasladables por todo el equipo. Es aquí donde encontramos un medio para hacer frente al problema de que no todo el mundo puede ser cualificado en todas las cosas. La organización puede desarrollarse de una forma celular alrededor de la auto-organización, grupos multidisciplinados que tienen cualificaciones y habilidades requeridas para tratar con el entorno de una forma holística e integrada.

El principio de variedad requerida tiene importantes implicaciones en el diseño de casi todos los aspectos de la organización. Si estamos hablando acerca de la creación de un grupo de planificación corporativo, un departamento de investigación o un grupo de trabajo en una fábrica, discurre en favor de abrazar prácticamente el entorno en toda su diversidad. Con frecuencia los directivos hacen lo contrario, induciendo a la variedad para conseguir un mayor consenso interno. Por ejemplo, grupos de planificación corporativa alrededor de personas que piensan en la misma línea más que alrededor de diversos grupos que puedan representar la complejidad de los problemas con los que el equipo tienen que enfrentarse.

Los principios de funciones redundantes y de variedad requerida crean sistemas que tienen capacidad para la auto-organización. Para que esta capacidad pueda realizarse y asumir una dirección coherente, sin embargo, dos principios organizativos posteriores tienen que guardarse en mente también: el principio de **especificación mínima crítica** y el de **aprender a aprender**.

El primero de éstos nos trae el principio burocrático de que la distribución organizacional necesita estar definida tan clara y precisamente como sea posible. Para intentar organizar en este sentido se elimina la capacidad de auto-organización. El principio de **especificación mínima crítica** sugiere que los directivos y analistas organizacionales adoptarán primeramente un papel fácil u orquestado creando las "condiciones permisivas" que permitan a un sistema encontrar su propia forma. Esto tiene conexiones cercanas con la idea de la acción dirigida por los objetivos, discutida anteriormente. Una de las ventajas del principio de funciones redundantes es que crea una gran flexibilidad interna. Cuanto más intente uno a especificar o prediseñar que ocurrirá más erosiona esta flexibilidad. El principio de la especificación mínima crítica intenta preservar la flexibilidad sugiriendo que, en general, se especificará solamente lo absolutamente necesario para que una actividad particular ocurra.

Por ejemplo, en el transcurso de una reunión puede ser necesario tener a al-

guien que presida la reunión y otro que tome notas, pero no es necesario institucionalizar el proceso y tener siempre un presidente y un secretario.

Los roles pueden evolucionar según las circunstancias. En un grupo o proyecto de estilo burocrático los modelos o patrones de dirección jerarquizada y fija podría remplazarse por otro modelo menos jerarquizado, donde en un momento dado el elemento dominante depende de la situación global. Diferentes personas pueden tomar la iniciativa según su capacidad en ese momento. En lugar de establecer roles claros y separados, pueden ser deliberadamente ambiguos y solapados de forma que la práctica y las circunstancias los determinen. La idea básica es crear una situación donde lo que demanda el momento proporcione la dirección a seguir mejor que algo predeterminado; lo que ayuda a mantener una organización flexible y diversificada, capaz de desarrollar estructuras suficientes y apropiadas para resolver los problemas que puedan surgir.

El principio de especificación mínima crítica por tanto conserva la capacidad de auto-organización que los principios burocráticos erosionan. Sin embargo, el peligro potencial de tal flexibilidad es la de llegar a una situación caótica. Esto es por lo que el principio de **aprender a aprender** debe desarrollarse como un cuarto elemento del diseño holográfico.

Como ya se vio en una discusión anterior, la capacidad de un sistema de un control y una auto-regulación coherente depende precisamente de la capacidad de asimilar los procesos de aprendizajes de bucle simple y doble. Estos permiten al sistema guiarse por sí mismo con referencia a un conjunto de valores o normas al tiempo que se cuestiona si tales normas proporcionan una guía apropiada de comportamiento. Para que un sistema holográfico adquiera una integración y coherencia en la resolución de las demandas variables, debe dotársele de una capacidad de aprendizaje. En un grupo autónomo de trabajo, por ejemplo, los miembros deben valorar tanto las actividades y productos en curso como estar abiertos a los tipos de aprendizaje que les presentan la demanda y el reto para cambiar el diseño de las actividades y productos; dado que no están todas las reglas predeterminadas suficientes para guiar el comportamiento, la dirección y la coherencia deben venir directamente de los propios miembros del grupo cuando las circunstancias del cambio se presenten.

Una de las más importantes funciones de responsabilidad del diseño y gestión del tipo de **condiciones** referidas anteriormente, es la de ayudar a crear un contexto que fomente esta clase de identidad compartida y orientación de aprendizaje.

Herbert Simon sugiere que la jerarquía es la forma en que la inteligencia limitada asume su confrontación con la complejidad; ilustrando esto con el cuento de

los dos relojeros. Ambos hacían buenos relojes, pero uno de ellos tenía más éxito, porque en lugar de montar los relojes pieza por pieza como si se tratara de un mosaico, los construía a partir de una serie de montajes de unas diez piezas más simples cada uno, que después ensamblaba con otros formando un subensamblaje de orden superior, juntándolos todos hasta construir completamente el reloj. En otras palabras, el avisado relojero había descubierto el principio de la jerarquía. Para organizarse del mismo modo que el relojero hay que ejercitar un gran control sobre los procesos de ensamblado y tolerar las interrupciones frecuentes. El relojero consiguió mayor tasa de productividad que su competidor, que en las interrupciones tenía que empezar todo de nuevo. Podemos verlo de una forma matemática, si un reloj tiene mil partes y el proceso de ensamblaje se interrumpe con una media de una vez cada cien operaciones, el método del mosaico llevará cuatro mil veces más que el sistema de los preensamblados. Simon emplea la parábola para ilustrar la importancia de la jerarquía en los sistemas complejos y argumenta que los sistemas evolucionarán mucho más rápidamente si hay formas estables intermedias. El cibernético W. Ross Ashby tiene un punto de vista similar, los sistemas complejos no adaptativos pueden tener éxito en conseguir un estado regular en un tiempo razonable a menos que los procesos ocurran de subsistema en subsistema, siendo cada subsistema relativamente independiente de los otros.

Lo mismo pasa en los sistemas auto-organizacionales. Si su organización es completamente aleatoria se llevarán casi un tiempo infinito en completar cualquier tarea compleja. Si emplean su autonomía de aprender los modelos apropiados de conectividad, podrán desarrollar una notable capacidad para encontrar progresivamente las nuevas soluciones de los problemas complicados. Tales sistemas encuentran y adoptan típicamente un modelo escalonado de forma jerárquica, en el que conjuntos de subsistemas se ensamblan en un sistema de orden superior, ya que el modelo es espontáneo y no impuesto.

Los principios de la organización holográfica intentan crear las condiciones a través de las cuales tales patrones de orden pueden surgir.

LA ORGANIZACION HOLOGRAFICA EN LA PRACTICA

¿Es la organización holográfica sólo un sueño? Rotundamente no. Ya se ha hecho mención de que algunas características de la holografía se encuentran en los grupos autónomos. Y algunas organizaciones innovadoras han comenzado a extender este principio para reestructurar muchas secciones de sus operaciones.

Consideremos, por ejemplo, una conocida firma de ordenadores que ha reorganizado muchas de sus fábricas en la línea que refleja los principios del diseño

holográfico. Por ejemplo, en una planta que emplea casi 200 personas, la organización ha sido dividida en equipos de 14 a 18 personas. Estos grupos operativos tienen la completa responsabilidad de la producción, desde la recepción de los suministros en la planta hasta que el producto terminado está en el embarque. Cada uno de los empleados certifican las veinte tareas necesarias para realizar un producto en su totalidad. Los equipos se reúnen diariamente para tomar decisiones relativas a la producción, para dividir el trabajo y para atender cuestiones especiales, tales como optimizar la distribución del trabajo, problemas del suministro o del embarque, contratación del nuevo personal. Los miembros del equipo son responsables del establecimiento del propio horario de trabajo, de la programación de la producción y de los controles de calidad. Incluso gestionan los certificados de capacidad de sus colegas. Cada equipo operativo tiene un director que actúa como un recurso, instructor y gestor, que tiene una especial preocupación por la identidad del grupo.

Además de los equipos operativos hay también administrativos y técnicos que proporcionan sistemas de apoyo, servicios y materiales. La plantilla técnica también juega una función importante ayudando a los equipos operativos a integrar nuevos productos, procesos y el equipamiento dentro de las operaciones diarias para que la planta pueda mantenerse al frente de los desarrollos tecnológicos.

El carácter general de la planta se caracteriza por una integración holográfica. La distribución del trabajo fue estimulada por el deseo de crear relaciones holísticas entre el personal y su trabajo, de manera que los empleados adquirieran un sentido de identidad con la empresa y sus productos. Todos y cada uno de los trabajadores conocen casi todo acerca de los productos y los procesos con los que están relacionados la planta, llegando a estar involucrados en los procesos de productividad en el más amplio sentido. Los empleados están estrechamente relacionados en su esfuerzo común a través de una formación exhaustiva y unos programas de orientación que les ayudan a desarrollar valores comunes y un sentido de propósitos compartidos y son recompensados por sus logros en términos de niveles de cualificación. Los resultados han tenido un éxito espectacular, mejorando la productividad, calidad, innovación y calidad de vida laboral.

Ejemplos del movimiento progresivo hacia la organización holográfica se encuentran en otras empresas también. En muchas de las empresas innovadoras estudiadas por Thomas Peters y Robert Waterman en su "investigación de la excelencia", el riguroso diseño y estricto control del trabajo nos da paso más experimental, aprendiendo los procesos a través que tienen mucho en común con los autogestionados holográficos (ver el Cuadro 3.4). El interés de Peters y Waterman se centra en la habilidad de esas organizaciones para desarrollar un sentido compartido de identidad, de misión y de "cultura corporativa", también resonante con el mo-

delo holográfico. Por esta estructura de sentido compartido de totalidad corporativa dentro de cada uno de los empleados es por lo que son coherentes las organizaciones holográficas que se llevan a cabo. Aunque no es normal tratarlo de esta forma, el rol de la cultura corporativa es importante en las organizaciones modernas por su propio potencial holográfico.

También se llevan a cabo fuertes tendencias holográficas a través de la introducción de tecnologías de microprocesadores que difunden la información, las comunicaciones y el control. Los microprocesadores crean una gran capacidad de intercambio de la información que comportan muchos aspectos de una innecesaria jerarquía. Bajo su influencia muchas áreas de dirección intermedia han llegado a ser redundantes y, por tanto, reemplazadas por unos sistemas de trabajo integrado como en el caso de la empresa de ordenadores discutida anteriormente.

Pero a pesar de la necesidad de estas potenciales características holográficas, sería una exageración decir que la imagen holográfica describe exactamente muchas de las organizaciones del presente.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA METAFORA DEL CEREBRO

Mucho de la discusión de este capítulo ha estado mirando hacia el futuro. Comenzamos con suficiente cautela, examinando las organizaciones como sistemas de proceso de la información reflejando la racionalidad limitada de sus miembros, pero a medida que se avanzaba en el capítulo nos veíamos más involucrados en la idea de que es posible diseñarlas para que puedan aprender y autoorganizarse de la misma manera que lo hace un cerebro a pleno rendimiento.

Las principales ventajas de esas ideas examinadas son sus aportaciones a nuestra comprensión del aprendizaje organizacional y de las capacidades de auto-organización. Si la discusión de la metáfora orgánica hizo mucho por la importancia de crear organizaciones que fuesen capaces de renovarse y evolucionar y así encarar los retos y exigencias del entorno variable, las ideas presentadas en este capítulo ofrecen los principios básicos para que puedan alcanzarse.

En particular nos sugieren que las organizaciones innovadoras deben diseñarse como sistemas de aprendizaje y ponen un especial interés en que estén abiertas a la autocritica y a las exigencias. Las verdaderas organizaciones innovadoras requieren las características y espíritu holográficos desde las actitudes innovadoras y habilidades deseadas de la totalidad estén incluidas en las partes. El desafío para diseñar organizaciones que realmente sean innovadoras es justamente el desafío de

diseñar organizaciones que puedan auto-organizarse. A menos que una organización sea capaz de modificarse por sí misma para acomodar las ideas que produce y valora, es probable que bloquee eventualmente sus propias innovaciones.

Otra de las ventajas principales de las ideas consideradas en este capítulo depende de su contribución a nuestra comprensión de cómo la dirección estratégica facilita el aprender a aprender. Los modelos tradicionales de planes estratégicos tienden a recalcar la colocación de metas y objetivos para ayudar a una organización a reaccionar ante las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Como se discutió, estas tendencias a impedir los tipos de preguntas que cuestionan las suposiciones operativas básicas. Por el contrario, las ideas examinadas en este capítulo sugieren el uso de principios cibernéticos para crear grados de libertad dentro de los cuales la organización puede evolucionar formulando misiones organizacionales en los términos "nocivos" a ser evitados más que en los términos de objetivos a alcanzar.

Pero ¿no es esto un mero juego de palabras? ¿No es lo mismo el intentar sobrevivir que el evitar amenazas para sobrevivir? ¿No es equivalente la persecución de objetivos que el evitar los nocivos? ¿No estamos hablando simplemente de las dos caras de la misma moneda?

La cibernética dice que no. El proceso de lograr un objetivo específico y el proceso de identificar y eludir lo nocivo son cualitativamente modos diferentes de acción que impactan en la organización y en el entorno de formas distintas. Cuando se persigue una meta determinada se orienta la acción hacia un punto de referencia fijo y el proceso estrecha su comprensión e interés hacia el entorno adaptarse en asuntos específicos. Como resultado, las relaciones con el entorno se ven y manejan de forma instrumental. Muchas de las turbulencias de los entornos modernos se crean por este tipo de acción estratégica, como organizaciones puján por una posición e intentan crear condiciones que les ayuden a conseguir sus objetivos. En este proceso las líneas de acción independientes y a menudo conflictivas se combinan para que el logro de la meta deseada aumente en dificultad. E incluso cuando una organización tiene éxito, una nueva meta se hace conveniente y la lucha empieza de nuevo. Aunque normalmente tomamos la estrategia orientada hacia un objetivo como una necesidad de la vida organizacional, es de hecho una necesidad social característica de una mentalidad mecanicista.

Por el contrario, una estrategia basada en evitar lo nocivo implica una elección de límites y fuerzas más que una elección de fines, creando grados de libertad que permitan surgir una dirección significativa. Este principio cibernético incide en muchos aspectos de la vida social. No es coincidencia que la mayoría de nuestros códigos de comportamiento estén enmarcados en los términos "no robarás,

no matarás, etc.". Si observamos Los Diez Mandamientos o los sistemas legales actuales, encontraremos los principios de eludir lo nocivo o pernicioso definiendo un espacio de comportamientos aceptables en los que el individuo puede auto-organizarse. Según se identifican nuevos "nocivos" o bien los antiguos se juzgan menos peligrosos, se añaden o se borran de la lista, modificando así el espacio de acción de una forma evolutiva. Los cibernéticos sugieren que este principio básico podría aplicarse útilmente para ayudar a las organizaciones a aprender a aprender y evolucionar y para ayudar a reducir las turbulencias ambientales con las que hay que tratar.

Aunque el concepto de eludir los nocivos parece un poco rebuscado, es en realidad sumamente consecuente con varios aspectos de la actitud práctica de la dirección. Los directivos guían frecuentemente sus acciones con una visión de posibles consecuencias negativas, explorando su contexto de posibles problemas, procediendo dentro de los límites definidos. Sin embargo, esta clase de previsión cibernética es generalmente implícita más que explícita y va contra lo que muchos de los teóricos de la organización animan a hacer: "establecer un objetivo e ir por él". Muchos directivos se encuentran a sí mismos negando su sentido cibernético en favor de la idea de que deberían estar más orientados hacia metas de lo que en verdad están. Con el tiempo, sin embargo, según aumenta el conocimiento de los cibernéticos, podríamos muy bien encontrar que los teóricos tienen mucho que aprender aquí. La visión japonesa sobre dirección y objetivos (Cuadro 4.1) y la toma de decisiones del tipo "ringi" demuestran el poder y la utilidad de la formulación cibernética a la dirección. Las diferencias entre los modos de dirección japonesa y occidental son mucho más cibernéticos que culturales.

Una tercera ventaja principal de la idea desarrollada en este capítulo es que ofrece un medio mediante el cual podemos movernos más allá de la racionalidad limitada que caracteriza a tantas organizaciones actuales. Mientras Herbert Simon ha hecho por la unión entre la racionalidad limitada y las capacidades cognitivas limitadas de los seres humanos, hay fundamentos para creer que la panorámica es algo pesimista. La mayoría de las organizaciones reflejan una racionalidad limitada porque están burocratizadas y no porque haya mucho personal. La burocratización genera la racionalidad limitada dentro de su estructura *por el diseño*. El diseño refleja la capacidad limitada de un *solo individuo* para ejercer control sobre las actividades y procesos de decisión que requieren la contribución de un número significativo de personas. El diseño también refleja la formulación lineal y mecanicista a problemas complejos como en un árbol de decisión. La estructura del pensamiento jerárquico reflejada en una burocracia y en un árbol de decisión son idénticas. Ambas proporcionan un medio de acción y atención fragmentadas para que los fenómenos complejos puedan ordenarse y controlarse de una manera manejable.

De esta forma la valiosa reinterpretación de Simon de la naturaleza de la organización burocrática desde una perspectiva de proceso de la información es probablemente mejor entendida como proporcionando una reconciliación de la burocracia más que demostrando límites sobre la naturaleza de la racionalidad organizacional. Las holografías y otros diseños organizacionales que se libran de los controles burocráticos muestran que las organizaciones pueden tratar con problemas inciertos y complejos que van más allá de la capacidad de un solo individuo. También las modernas investigaciones del cerebro muestran que hay otro lado para la capacidad cognitiva: la holística, la analítica, la intuitiva y la creativa del hemisferio derecho del cerebro. Si los nuevos diseños organizacionales pueden utilizar estas posibilidades creativas, proveerán nuevas medidas de extensión y transformación de las capacidades organizacionales para las acciones racionales.

Una última ventaja de la perspectiva desarrollada en este capítulo es la de proporcionar un valioso medio para pensar sobre cómo los desarrollos de la tecnología de ordenadores y microprocesadores puede emplearse para facilitar los nuevos estilos de organización. En muchas organizaciones la total implicación de esta tecnología no siempre se realiza, porque los nuevos sistemas de microproceso se emplean a menudo para reforzar los principios burocráticos. De esta manera a menudo, encontramos que los recursos informáticos incrementa la centralización y el control jerárquico de arriba-abajo. La tecnología realmente está reforzando las características del aprendizaje de bucle simple de la burocracia. Esto puede ofrecer ciertas ventajas para aquellos que estén en el control de las organizaciones burocráticas y produce rendimientos en términos de la calidad de información de dirección. Y donde los ordenadores y robots remplazan a las personas reduciendo la plantilla y mejorando el control de la calidad pueden resultar. Como siempre, hasta dónde y cómo empleemos la nueva tecnología para implantar viejas formas de hacer las cosas estaremos seguramente por debajo de su potencial. Como Marshall McLuhan observó, "el medio es el mensaje". La burocracia pertenece a la época de la palabra escrita y de la revolución industrial. Los ordenadores pertenecen a la era de la comunicación electrónica y debemos esperar que esta nueva tecnología venga acompañada de formas de información amoldadas a su propia imagen. Los principios cibernéticos, aprendizaje organizacional y auto-organización proporcionan valiosas guías en la dirección de que estos cambios sean una realidad.

En contra de todas estas ventajas de la metáfora del cerebro, es necesario señalar dos grandes puntos débiles. Primero, hay un peligro de pasar por alto conflictos importantes entre los requerimientos del aprendizaje y la auto-organización por una parte y las realidades de poder y control por otra. Cualquier movimiento fuera de la burocracia hacia la auto-organización tiene mayores implicaciones para la distribución del poder y control dentro de una organización, ya que el incremento de autonomía concedido a unidades de auto-organización mina la habilidad de

aquellas con poder final para mantener una mano firme en las actividades y desarrollos cotidianos. Más aún, el proceso de aprendizaje requiere un grado de apertura y auto-crítica que es extraño al modo tradicional de dirección. Y los principios de variedad requerida y especificación mínima crítica van en contra a la inclinación de los directivos que recalcan la necesidad de mantener las riendas tirantes en las operaciones. Tales actitudes y prácticas significan la presencia de importantes fuerzas de contravalor que pueden prevenir muchos modos de aprendizaje organizacional y auto-organización para llegar a ser una realidad.

El segundo punto débil, evidente con el anterior, es el factor de que cualquier movimiento hacia la auto-organización debe ir acompañado por un cambio mayor de actitudes y valores, las realidades de poder pueden reforzarse por una inercia derivada de presunciones y creencias. El aprendizaje y la auto-organización generalmente exigen un replanteamiento de actitudes, recalcando la importancia de la actividad sobre la pasividad, la autonomía sobre la dependencia, la flexibilidad sobre la rigidez, la colaboración sobre la competición, la apertura sobre la cerrazón y la pregunta democrática sobre la creencia autoritaria. En muchas organizaciones esto puede significar un "cambio de personalidad" que sólo puede obtenerse al cabo de un largo período de tiempo.

LA CREACION DE LA REALIDAD SOCIAL: Las organizaciones como culturas

Desde el ascenso de Japón como una gran potencia industrial, los teóricos de la organización han sido conscientes de la relación entre cultura y dirección. Durante los años sesenta la confianza y el impacto del tipo de dirección y la industria americana eran supremos. Gradualmente y cada vez con más fuerza, a lo largo de esos años sesenta los productos japoneses (automóviles y electrodomésticos) empiezan a cambiar aquella idea. Japón comienza a mandar en los mercados internacionales estableciendo una sólida reputación: calidad, fiabilidad, valor y servicio. Sin apenas recursos materiales, sin fuentes energéticas y con más de ciento diez millones de habitantes apiñados en cuatro islas montañosas, Japón ha conseguido la mayor tasa de desarrollo, el nivel más bajo de desempleo, y una de las más grandes y fructíferas organizaciones y una población laboral de las mejores pagadas del mundo. Pasadas las cenizas de la Segunda Guerra Mundial el país construyó un imperio industrial no superado por nadie.

Mientras distintos teóricos discuten sobre las razones de esta transformación, muchos están de acuerdo en que las culturas y modo de vida de este misterioso país oriental han jugado el papel principal. El cambiante equilibrio de la energía mundial relacionado con la crisis del petróleo de 1973 y la OPEP por una parte y la organización de grandes empresas multinacionales han contribuido al aumento del interés por comprender la relación entre la cultura y las organizaciones.

CULTURA Y ORGANIZACION

Pero ¿qué es el fenómeno que llamamos “cultura”? La palabra se deriva metafóricamente de la idea de “cultivo”, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. La palabra se utiliza frecuentemente para referirse al grado de refinamiento evidente de tal sistema de creencias y prácticas. Ambos usos se derivan de las observaciones decimonónicas de las “sociedades primitivas”, conviviendo en la idea que diferentes sociedades manifiestan diferentes niveles y patrones de desarrollo social. Hoy en día, sin embargo, el concepto de cultura no conlleva necesariamente esta anticuada postura, siendo más general el significado que diferentes grupos de personas tienen diferentes modos de vida.

Cuando hablamos de sociedad usamos una antigua metáfora agrícola para llamar la atención sobre unos aspectos específicos del desarrollo social; y esta metáfora tiene una considerable relevancia en nuestra comprensión de las organizaciones.

En este capítulo exploraremos: primero, la idea de que la organización en sí misma es un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad; segundo, nos centraremos en que la cultura varía de una sociedad a otra y veremos cómo esto nos ayuda a comprender las variaciones de las organizaciones entre las naciones; tercero, exploraremos los patrones de las culturas y subculturas colectivas. Después veremos detalladamente cómo los modelos de cultura se crean y sustentan y cómo las organizaciones son constructoras de realidades sociales.

LA ORGANIZACION COMO FENOMENO CULTURAL

El experto en ciencias políticas Robert Presthus ha sugerido que vivimos en una “sociedad de la organización”. Tanto en Japón, Alemania, Hong-Kong, Inglaterra, Rusia, EE.UU, Canadá y otros países industrializados, las grandes organizaciones probablemente influyen de un modo **alineante** que si viviéramos en una remota tribu en las junglas de América del Sur. Esto es completamente obvio, pero muchas de las características de la cultura descansan sobre cosas obvias. Por ejemplo, ¿cuánta cantidad de gente organiza su vida basándose en los distintos conceptos de trabajo y del ocio? Siguen rígidas rutinas cinco o seis días a la semana, viven en un lugar y trabajan en otro, visten uniformemente, defienden la autoridad y consumen mucho tiempo en el mismo sitio realizando un conjunto repetitivo de actividades. Para un extranjero la vida diaria en una sociedad de la organización es un peculiar conjunto de creencias, rutinas y rituales que la identifican como una cul-

tura totalmente distinta cuando se compara con otras sociedades más tradicionales.

Antropólogos y sociólogos han estudiado concienzudamente estas diferencias. Por ejemplo en las sociedades donde la casa es la unidad económica básica y productiva (más que una organización) encontraremos que el trabajo tiene un significado diferente y, por lo general, ocupa mucho menos del tiempo de una persona. Las distinciones que se sacan entre “significado” y “fin”, entre “actividad ocupacional y economía general” y “organización social”, tienden a ser más imprecisas y los sistemas de actitudes y creencias más cohesivos. El sociólogo francés Emile Durkheim ha demostrado que el desarrollo de las “sociedades de la organización” va acompañado de la desintegración de los modelos tradicionales del orden social, ideales comunes, credos y valores y dan modelos más fragmentados de creencias y prácticas basadas en la estructura ocupacional de la nueva sociedad. La división del trabajo, característica de las sociedades industriales, crea problemas de integración o más exactamente descrita como un problema de la “cultura de la gestión”. Ha habido que encontrar caminos para hallar y unir la sociedad de nuevo; los gobiernos, la religión, los medios de comunicación y otras instituciones relativas a la conformación de las opiniones y creencias juegan un importantísimo papel en este proceso.

En cierto sentido podemos así decir que la gente que trabaja en fábricas y oficinas de Detroit, Leningrado, Liverpool, París, Tokio y Toronto pertenecen a la misma cultura industrial y que todos son miembros de las “sociedades de la organización”. Sus experiencias de la vida y del trabajo se ven cualitativamente diferentes de aquellas cuyos individuos viven en unas sociedades más tradicionales dominadas por los sistemas de producción doméstica.

Aunque consideramos la rutina de la vida organizada sólo como eso, rutina, ella descansa realmente en numerosas habilidades distintas. Daremos por sentado que el trabajador de una fábrica o de una oficina, como miembro de una sociedad de organización, necesita un conocimiento práctico y profundo.

Por estas razones algunos sociólogos creen que es más útil generalmente hablar sobre la cultura de la *sociedad industrial* mejor que de sociedades industriales, ya que las cosas comunes más importantes se enmascaran con las diferencias entre nacionalidades. Las mayores similitudes y divergencias culturales en el mundo de hoy son, con mucho, las profesionales más que las nacionales; así los trabajadores de una fábrica, porteros, funcionarios, banqueros, dependientes, agricultores, tienen afinidades más profundas que las derivadas de pertenecer a la misma nación.

ORGANIZACION Y CONTEXTO CULTURAL

Sin embargo, aunque todas las sociedades modernas comparten muchos elementos comunes, sería un error desechar las diferencias culturales intranacionales por considerarlas poco importantes. El curso de la historia ha forzado muchas modificaciones en las características sociales nacionales en los puntos de vista sobre el significado de la vida, en los estilos y filosofías de la organización y de la dirección. El reciente éxito del Japón, el declinar industrial de Gran Bretaña, la fama de las empresas americanas y las características distintivas de muchas otras sociedades de la organización, están todas crucialmente enclavados con el contexto cultural en los que se han desarrollado. Por ejemplo, examinemos el concepto japonés del trabajo y las relaciones entre el empleo y la empresa. Encontraremos que son muy diferentes de los que imperan en Occidente; la empresa se ve como una colectividad a la que los empleados pertenecen más que únicamente un sitio donde hay individuos aislados trabajando. El espíritu de colaboración de comunidad impregna la experiencia laboral, se le concede gran importancia a la interdependencia, intereses compartidos y la ayuda mutua. Los empleados hacen frecuentemente compromisos de por vida con su empresa a la que consideran como una extensión de su familia. Las relaciones de autoridad suelen ser de tipo paternalista y altamente tradicional y deferencial. Existen fuertes lazos entre el bienestar del individuo, de la corporación y de la nación. Por ejemplo, los principios que configuran a MATSUSHITA, una de las empresas más grandes y prósperas, son los que se ven en el Cuadro 5.1.

Murray Sayle, un australiano experto en temas japoneses, ha sugerido una fascinante teoría sobre los factores históricos que conforman esta solidaridad. Cree que la empresa japonesa combina *los valores culturales del campo de arroz con el espíritu de servicio del samurai*. Mientras lo primero es esencial para comprender la solidaridad en la fábrica, lo segundo aúna muchas de las características de dirección y el modelo de relaciones interempresariales que ha jugado un papel tan crucial en el éxito económico japonés.

El cultivo del arroz en Japón ha sido siempre una actividad precaria debido a la escasez de tierra y a la cortedad de la estación del cultivo. Volviendo atrás, el proceso de crear una civilización sobre este cultivo parece ser un prototipo de la habilidad japonesa de realizar proyectos que parecen imposibles, pero, sobre todo, el cultivo tradicional de arroz es una actividad cooperativa.

Como decía Sayle, no hay nadie más solitario, independiente y emprendedor que un cultivador de arroz. El proceso de cultivo necesita cuadrillas intensivas, agotadoras, en las tareas de plantar, transplantar y recolectar. Todos esperan que cada uno dé lo mejor de su habilidad para asegurar que el rendimiento colectivo sea tan bueno como pueda ser; si una familia falla y no consigue mantener la irrigación

Principios básicos de los negocios

Para reconocer nuestra responsabilidad como industriales, para fomentar el progreso, para promover el bienestar de la sociedad y para dedicarnos al completo desarrollo de la cultura humana.

Credo de los empleados

El progreso y el desarrollo sólo pueden conseguirse a través de la combinación de esfuerzos y cooperación de todos y cada uno de los miembros de nuestra Compañía. Cada uno de nosotros, por tanto, tendrá esta idea constantemente en su pensamiento, así como la de que nos dedicaremos al continuo engrandecimiento de nuestra Compañía.

Los siete "valores" espirituales

1. Servicio a la Nación a través de la industria.
2. Lealtad.
3. Armonía y cooperación.
4. Voluntad por mejorar.
5. Cortesía y humildad.
6. Adaptación y asimilación.
7. Gratitud.

Estos valores, directamente al corazón, proporcionan una fábrica espiritual de gran resistencia. Fomentan las esperanzas consistentes de los trabajadores diseminados de uno a otro continente. Permiten a una empresa, altamente compleja y descentralizada, evocar una enorme continuidad aunque otras guías más operativas hayan caído.

"Parece tonto para los occidentales" —dice un alto ejecutivo—, "pero todas las mañanas a las ocho, a lo largo y ancho de Japón, hay 87.000 empleados recitando el código de valores y cantando juntos. Somos como una gran comunidad".

CUADRO 5.1. Filosofía colectiva de la compañía Matsushita Electric Company.
FUENTE: Pascale y Athos (1981:75-76, 73). Reimpreso con autorización.

de una parcela, todo el sistema se resiente. Cuando la cosecha falla, lo que a menudo sucede debido a las desastrosas condiciones climatológicas, el grupo entero es castigado, no hay ganadores ni perdedores individuales. En tales circunstancias, la conformidad y la tradición priman sobre el oportunismo y la individualidad. El respeto y la dependencia desde y hacia los demás es una cuestión principal en el modo de vida japonés. Esta cultura del arroz es la que ahora vemos en las fábricas japonesas. Los cultivadores de arroz en Japón siempre han sido complacientes en compartir su cosecha con los que han participado en su elaboración. Tal es el caso de la relación con los samurais, "los hombres para servir", quienes dependen de los agricultores para subsistir jugaron un importante papel en la historia militar del Japón, y ahora paralelamente en los clanes de "dirección" o élites que hay en la sociedad japonesa. La protección a un empleado, las ayudas entre ellos y la aceptación de un puesto en el conjunto del sistema son las características dominantes. El afán de servicio se entiende entre la organización y el resto de la sociedad, tal como se refleja en el código de valores de la Matsushita. Es igualmente crucial para explicar las cerradas y las colaboradoras relaciones entre el sistema bancario y la industria japonesa. En contraste con Occidente, donde los banqueros tienden a actuar independientemente como jueces y controladores de las asociaciones inversoras, en Japón asumen la responsabilidad de ayudarlas cuando y donde lo necesitan.

Con gran capacidad de tomar prestado y adaptar lo de todos, primero de China y después de Occidente, la cultura del arroz y el samurai se han mezclado para crear una forma de organización social jerárquica y armónica dentro del contexto moderno e industrial. Los escalones de la alta dirección siguen siendo elitistas y meritocráticos como lo han sido durante siglos. Los trabajadores contribuyen en la realización de los objetivos materiales de sus superiores a la vez que defienden la autoridad de estos, porque siempre han sido así las relaciones tradicionales entre los trabajadores y los samurais. No sorprende por tanto que mucha gente esté preparada para cantar el himno de la compañía o a dedicar su vida a la gran familia de la empresa.

El sistema de organización es más feudal que moderno y desde fuera se ve un tanto opresivo, especialmente en la movilidad entre categorías que es altamente restringida, siendo determinada para cada individuo desde una edad muy temprana. Sin embargo, es importante poner de manifiesto que esta clase de sumisión y deferencia de autoridad encontrada en Japón no es necesariamente una experiencia degradante. La jerarquía en las empresas japonesas es tanto un sistema de servicio mutuo como un control de arriba abajo. Como Robert Dore, un conocido comentarista de la sociedad japonesa, ha hecho que ven una relación muy diferente entre "subordinación" y "amor propio" en Japón. En muchos países occidentales la cultura individualista conduce a buscar y ganar la propia dignidad compitiendo con los demás y contra el "sistema" para resaltar nuestra unicidad y distin-

tividad. Por otro lado, en Japón las condiciones culturales permiten a los trabajadores conseguir su "propia dignidad" a través del servicio "con el sistema", aunque haya muchos aspectos del sistema muy poco gratos. En este sentido, el espíritu del samurai impregna la totalidad de la cultura.

Algunos aspectos de la experiencia del trabajo no gratos en las empresas japonesas ha sido más o menos ignorado. Deslumbrante éxito tienen las historias que cuentan como llega el japonés al trabajo el primero y se va el último, o cómo derrocha la eficiencia a través de las actividades voluntarias del "círculo de calidad", o como el trabajador de la casa Honda que pone en marcha el limpia parabrisas de su coche cada vez que ve pasar otro coche Honda camino de casa todas las tardes. Mucha menos atención se dedica al disgusto de muchos trabajadores que no aceptan las cargas de la vida de la fábrica. A este respecto, en cuanto al trabajo en la factoría Toyota, el periodista Satoshi Kamata nos ayuda a tener un ligero equilibrio, aunque quizás sea un caso atípico dentro de la industria japonesa, nos muestra como la imparable marcha hacia el éxito en los primeros años sesenta estuvo acompañada de una gran penuria de los trabajadores, en especial los que trasladaron forzosamente a cientos de kilómetros lejos de su familia en campamentos al estilo policial. Si por una parte en el trabajo reinaba el genuino espíritu de cooperación característico del campo de arroz, por otra parte se distinguía por presiones constantes a los trabajadores para conseguir los objetivos propuestos y cumplir los valores y normas requeridos. El ejercicio de la autoridad por parte de la compañía tanto en forma de traslados arbitrarios de un lugar de trabajo a otro, requerimientos para hacer trabajos extra y prolongación obligada de la jornada laboral fue a menudo resentida aunque aceptada como una norma o mala pasada del destino. El relato de Kamata sugiere que la vida cotidiana en la fábrica japonesa era, al menos tan penosa como en las fábricas occidentales. La diferencia radica en que el japonés lo pasó con una gran capacidad para poner al mal tiempo buena cara.

Algunos directivos japoneses tienden a ignorar las consecuencias histórico-culturales que permitieron al Japón prosperar como lo ha hecho, tendiendo a sobrestimar la facilidad con la que técnicas y métodos pueden trasplantarse de un contexto a otro, pero es precisamente el contexto el que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. Continuando el debate manteniendo los méritos del sistema japonés para algunos autores se ofrece un modelo para el mundo entero y para otros representa los restos de un sistema feudal al borde de la transformación mucho más emparejada con Occidente que con los valores del samurai y los arrozales.

Nuestra exposición sobre el Japón ha sido sólo a efectos ilustrativos. El punto de interés es que la cultura, ya sea japonesa, árabe, británica, canadiense, china, francesa o americana, conforma el carácter de la organización. Así, en Gran Bretaña, generaciones de cambios sociales y conflictos de clases han perpetuado divi-

El antagonismo que frecuentemente corre en el mundo del trabajo británico está gentil y claramente ilustrado en la siguiente historia ofrecida por Charles Handy:

CUANDO LA TITA VIENE A CENAR

Mi tía política tiene un espléndido carácter aunque vive en el tiempo pasado. Su padre nunca trabajó, ni el padre de su padre, no, por supuesto; ella tampoco ha ganado un penique en su vida. Su capital trabajó para ellos y ellos administran su capital. El trabajo se ha hecho para los trabajadores. Ella ve a los gobiernos actuales como insanamente perjudiciales contra su capital, a los trabajadores como vagos y glotones y a los funcionarios como incompetentes. Sólo piensa que el mundo es una porquería y ella cada día es más pobre.

Tony es un amigo mío del trabajo. Su padre fue cartero y él ha empezado de delineante en una gran empresa. Ha crecido en la creencia de que el capital heredado es una equivocación social y nunca se ha juntado con alguien que no haya trabajado en su vida.

Viene, cuando quiere, a comer a mi casa. Mi tía le pregunta qué ha hecho y él responde que ha estado en una reunión de la junta directiva del sindicato. Tita nunca ha hablado con alguien que haya sido miembro de un sindicato.

“Cielo santo, ¿cómo puedes ser eso?” dijo.

“Es bueno -respondió Tony- para proteger sus bienes”.

“¿Qué bienes? ¿Qué tonterías estás diciendo? Si la gente como tú gastase más tiempo en su trabajo y menos cuidando nuestros intereses, este país no estaría en la presente miseria”.

“¿Usted no gasta tiempo —dijo Tony— cuidando sus bienes?”

“Por supuesto que sí, sólo que yo creo bienes. Yo proporciono el dinero necesario para que la gente como tú pueda vivir”.

“Yo proporciono el trabajo que mantiene su dinero vivo, aunque el por qué trabajo para preservar el capital de los ricos a los que nunca trato, es algo que me tiene desconcertado”.

“Jovencito, hablas como un comunista aunque te vistas respetablemente. ¿Sabes de lo que estás hablando?”

“No se tiene que ser comunista para cuestionar la legitimidad de los bienes heredados”.

Mi tía se volvió hacia mí y dijo:

“¿Ves por qué detesto este país?”

Cada uno consideraba al otro como representante de una detestable especie. Dada su oposición y convencidos hasta la médula no hay diálogo posible, solamente un intercambio de frases hechas. Esto es una muestra de que lo que se dice en las mesas de negociaciones; lo mismo que se dijo en la cena.

CUADRO 5.2. Actitudes antagonistas en el mundo del trabajo.

FUENTE: C. Handy, GODS OF MANAGEMENT, Souvenir Books of London, 1978, pp. 161-162.

siones antagonistas en el mundo del trabajo cuya reconciliación no se ve llegar. En contraste con el trabajador japonés, el trabajador inglés de una fábrica se define a sí mismo en oposición a un sistema que percibe que ha explotado a sus antepasados de la misma forma en que le está explotando a él. La élite directiva a menudo asume el derecho básico de mandar a los trabajadores porque tienen “el deber de obedecer” (Cuadro 5.2.). Donde dominó la ética laboral protestante que reinó en la Inglaterra Victoriana, todavía hoy ejerce gran influencia, tendiendo las relaciones laborales a ser paternalistas y complacientes, como en aquellas factorías japonesas. Es el contexto cultural el que parece decisivo.

Si volvemos a los EE.UU. para ilustrar cómo la cultura conforma la dirección, la ética del individualismo competitivo es probablemente la más claramente dominante. Muchas empresas americanas y sus empleados están preocupados por ser “vencedores” y por la necesidad de recompensar el éxito y castigar el fracaso. Considerando esto, resulta muy significativo que Ezra Vogel, experto americano en asuntos japoneses, donde coloca el reto japonés dentro del modo de vida americano al titular su libro “Japón como Número Uno”. Desde la perspectiva americana, los rendimientos industriales y económicos se toman como una especie de juego y la orientación general de muchas organizaciones es participar en el juego donde vale todo: conjunto de objetivos medios, recompensas abundantes o la pérdida total.

En un ensayo escrito al principio de los años cuarenta a propósito de la moral y el carácter nacional, el antropólogo Gregory Bateson llamó la atención sobre las diferencias existentes entre relaciones padre/hijo en Norteamérica, Inglaterra y otras partes notando que la práctica americana de estimular el comportamiento fanfarrón y exhibicionista por parte de los niños evitan en el futuro una posición de subordinación, mientras que en Inglaterra a los niños se les anima a ser sumisos espectadores de la vida de los adultos y se les premia por “verles pero no oírles”. Bateson sugiere que esta forma de criar a los niños viéndose con gran autoestima tiene una considerable implicación a lo largo de la vida, que formará la base de su independencia y fortaleza. Esto es el síndrome del “Número Uno” y lo encontraremos en el contexto de las organizaciones en las variadas oportunidades creadas para los éxitos visibles de aquellos con papeles subordinados, combinado además con expresivas muestras de satisfacción de los que tienen un papel superior.

En su investigación de empresas excelentes americanas, Thomas Peters y Robert Waterman ofrecen un énfasis considerable a la importancia de los refuerzos o premios como recompensa por el buen comportamiento deseado. Las empresas más boyantes de EE.UU. buscan la forma de premiar y motivar a sus empleados para que se vean a sí mismos como triunfadores. Por ejemplo, Thomas Watson SR, de IBM, dice que ha puesto en práctica el extender un cheque en el mismo sitio

donde se ha producido un logro en su deambular por la empresa. En Tupperware, el proceso del "refuerzo" se ha convertido en un ritual. Los lunes por la noche, cuando todas las vendedoras compiten en el "Raily" de las ventas de la semana a lo largo de un fiesta, donde todas reciben aplausos y premios y por tanto todas se sienten ganadoras. Todo el criterio americano, en esencia, recrea el modelo del premio al buen comportamiento deseado evidente ya desde la relación padres/hijos.

Estos ejemplos ofrecen una espléndida ilustración de las ideas de Gregory Bateson. Sin embargo, el ejemplo más colorido puede recogerse en la investigación de Peters y Waterman. Se trata de una empresa llamada FOXBORO, donde se necesitaba desesperadamente, para sobrevivir, un adelanto técnico. Una tarde un técnico entró en la oficina del presidente con un nuevo prototipo. Pasmado por la simplicidad y elegancia de la solución, el presidente se vio obligado a recompensar al técnico, y buscando algo en su mesa, cuando lo encontró, se lo tendió y dijo: "Tome". En su mano tenía un plátano. Como Peters y Waterman informan, desde aquel día un alfiler de oro en forma de plátano es el más alto espaldarazo o premio a cualquier logro técnico en FOXBORO.

El "refuerzo" también se practica en las empresas de Japón, Inglaterra, Francia y otras naciones con una considerable influencia en el rendimiento y motivación del empleado. En Estados Unidos, las disposiciones y escritos relativos a los premios y recompensas para los que se esfuerzan por comportarse de un modo apropiado, han ganado por sí mismas un importante puesto en la cultura y en la vida corporativa.

Para comprender los factores culturales que conforman al individuo y a su organización tenemos un medio de comprender la importancia de las diferencias nacionales en el comportamiento organizativo. Además, comprendiendo las peculiaridades de la práctica foránea, tenemos un medio para entender las particularidades de nosotros mismos. Una de las características de la cultura es que forma un etnocentrismo. Dando por sentado que aporta códigos de acción que reconocemos como "normales", nos permite ver las actividades que no concuerdan con tales códigos como "anormales". Una conciencia completa de la cultura nos muestra que todos somos igualmente anormales con respecto a esto. Adoptando la postura del extranjero cultural podemos ver las organizaciones, sus empleados, sus prácticas y sus problemas desde una nueva y fresca perspectiva.

CULTURAS Y SUBCULTURAS COLECTIVAS

La influencia de la cultura es raramente uniforme. Solamente como individuos dentro de una cultura puede haber diferentes personalidades mientras comparten

mucho en común también con grupos y organizaciones. Es el fenómeno conocido como "cultura colectiva". Las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. Así, una organización puede verse a sí misma como un equipo o familia que cree en el trabajo en común. Otra puede impregnarse la idea de que "somos los mejores de la industria y estamos en el camino". Y todavía otra puede estar altamente fragmentada, dividida en grupos que ven el mundo de muchas y variadas formas o que tienen diferentes aspiraciones de lo que una organización podría ser. Tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta.

Uno de los modos más fáciles de apreciar la naturaleza de la cultura y subcultura es simplemente observar el funcionamiento cotidiano de un grupo de organizaciones al que pertenezcamos como si fuéramos un extranjero, adoptando el aire de un antropólogo. Las características de la cultura observada gradualmente se harán evidentes como se hacen conscientes los modelos de interacción entre los individuos, los lenguajes que emplean, las imágenes y temas de conversación y los variados rituales de la rutina diaria. Al explorar las razones de estos aspectos de la cultura, normalmente se encuentran explicaciones de tipo histórico en cuanto al modo de hacer las cosas.

Una excelente ilustración de este tipo de análisis ha sido ofrecido por mi colega Linda Smircich, que estudió el grupo formado por la alta dirección de una compañía americana de seguros a los agricultores y al público en general, que era una división de una organización mucho más amplia dedicada a los servicios agrarios. De una prolongada observación diaria de los directivos generó dos impresiones clave. La compañía parecía realzar los valores cooperativos y una identidad con las raíces agrarias antes que la competitividad en el mundo de los negocios. El personal es agradable y cortés y siempre parecía preparado para dar ayuda y asistencia a quien lo necesitase. Este carácter se reflejaba en el lema de la compañía "Hacemos amigos". Sin embargo, coexistiendo con esta aparente amistosa cooperación había una segunda dimensión de cultura de la organización que sugería que el carácter cooperativo era de lo más superficial. En las reuniones y otros foros públicos siempre parecían corteses pero desinteresados, el equipo directivo no participaba realmente en ningún debate y si lo hacía daba la impresión de no tener un profundo interés en lo que estaban diciendo (no tomaban notas y las reuniones las trataban como mero compromiso). Esta superficialidad estaba confirmada por la observación de las diferencias entre la cara pública y privada de la organización. Mientras en público el carácter era armónico y de abierta cooperación, en privado el personal expresaba un considerable disgusto e insatisfacción tanto hacia algunos del equipo directivo como de la organización en general. Se produjo una rotura entre lo que

piensa el personal y lo que hace. Una de las características interesantes del estudio de Linda Smircich es que fue capaz de identificar las circunstancias precisas que habían producido la rotura dentro de la compañía y fue capaz de mostrar por qué la compañía continuó operando a pesar de tan esquizofrénico estilo. Diez años antes, cuando la organización tenía cuatro años de antigüedad, pasó un período particularmente traumático como mudo testigo de la expulsión de un presidente, la contratación y el despido inmediato de su sucesor, y la admisión de un grupo de expertos profesionales del ramo de los seguros. Estos hechos permitieron el desarrollo de dos subculturas separadas. La primera estaba representada por el personal original ("el grupo interno" como se les conocía); la segunda, por los nuevos profesionales ("el grupo externo"). Muchos del grupo externo procedían de la compañía de seguros rival y trajeron con ellos la fuerte creencia de que era necesaria una nueva organización. "Así es como hay que hacer esto" fue la frase frecuente que estancaba cualquier discusión, querían un nuevo modelo de organización sobre el antiguo.

El nuevo presidente —después de la expulsión del segundo— fue una especie de pacificador. Creó una atmósfera de equipo que podría haber ensamblado la organización de nuevo. Sin embargo más que propiciar una situación donde los miembros de la organización pudieran exponer y resolver sus diferencias de una forma abierta, adoptó un estilo de dirección exigiendo que los miembros de la organización dejaran de lado o reprimieran sus diferencias. El deseo de armonía se comunicó a través de una gran variedad de formas, particularmente de rituales específicos. Por ejemplo, el personal directivo se reunía como si fuera una tribu india. A cada miembro se le daba un nombre indio y una cinta con una pluma para ponérsela en la cabeza. Lo que se pretendía era lograr la unidad entre los grupos internos y externos. Durante este ritual se introdujo la práctica de cargar una multa de medio dólar al que pronunciase el nombre de cualquier compañía rival, ya fuera sutilmente o de forma directa. El presidente continuó con los mensajes acerca de la necesidad de armonía. Introdujo reuniones regulares con el equipo directivo para asentar que cada uno estableciera rápidamente como norma una política de cooperación. Como algunos miembros informan:

"Nos sentamos en los mismos sitios como vacas que van al mismo establo".

"Es una pérdida real de tiempo. Es una situación donde no se puede decir nada sin que nadie lo refute".

"La gente duda mucho al hablar, temerosa de decir demasiado".

La armonía y el equipo de trabajo sólo se veía a través de la imagería para definir el deseado espíritu de la compañía, por ejemplo en el lema "Todos rodamos juntos". El logotipo de una rueda de carreta corrió a través de la compañía.

La idea de "arrimar el hombro a la rueda" o "rodamos todos juntos" fue protagonista en muchas discusiones y documentos. En la actualidad una rueda de carreta montada sobre una base va de departamento en departamento.

El efecto de este estilo de mando fue la creación de una aparente armonía mientras el conflicto circulaba bajo la superficie, una divergencia entre las caras pública y privada de la organización observada por Smircich que conducía imparablemente a una situación de incapacidad de la organización para tratar de problemas reales. Ya que la identificación de problemas concernientes a la operatividad de la compañía creaba frecuentes controversias que la organización realmente no deseaba tocar; el equipo directivo tendió a confinar las discusiones de estos temas en privado. En público la impresión era que se estaba tomando ventaja. Cuando se detectaban resultados problemáticos siempre se presentaban en forma de "estímulos" para minimizar la posibilidad de cambiar algo. Secretamente corría un estilo de dirección que evitaban cuidadosamente las discusiones, no se prestaba la merecida atención a los asuntos importantes. No nos sorprende que la organización no perdurase como una identidad independiente y el grupo principal decidiese reabsorber la división de seguros en la compañía general.

En el estudio de este caso vemos cómo la cultura corporativa se desarrolla como un carácter (ocultar las diferencias y mantener la paz) creado y sustentado por procesos sociales, imágenes, símbolos y rituales. Algunos rituales a menudo incorporados en la estructura formal de la organización, como es el caso de la reunión semanal del equipo con el presidente, cuya verdadera función consistía en afirmar que los miembros antiguos de la organización estaban entre sí en paz. Este caso también pone de manifiesto el crucial papel jugado por los que tienen en el poder de modelar los valores que guían una organización. En este ejemplo, a pesar de que el presidente estaba apercebido de que el equipo estaba relativamente roto, logró su propósito de ejercer una decisiva influencia en la naturaleza de la organización. El caso también nos ilustra acerca de cómo unas circunstancias pasadas —el conflicto entre los grupos "interior" y "exterior"— pueden conformar el presente. Además se ve cómo la naturaleza fundamental de una organización descansa tanto en la cultura corporativa como en los procedimientos formales (normas, organigramas). Sin duda y sin exageración en este caso se puede sugerir que la cultura corporativa podría haber sido el factor más importante para decidir entre el éxito o el fracaso.

La idea de formar como un equipo de jugadores es poderosa y el presidente de la compañía de seguros probablemente no estaba equivocado al elegirla como metáfora; pero el problema estuvo en el método y las normas que favorecieron la pasividad; de haber implantado la metáfora uniéndola por una parte al carácter favorable a la apertura y a la innovación y por otra un equipo de "jugadores" esfor-

zados en hacer una contribución activa, la suerte de la compañía se hubiera tornado, sin duda, diferente.

Tal es el carácter de Hewlett-Packard (H-P), una empresa reconocida como líder en la microelectrónica. H-P, que comenzó en los años cuarenta con Bill Hewlett y Dave Packard, ha establecido una cultura corporativa famosa por el fuerte compromiso del equipo con una filosofía de innovación. La compañía decidió implantar el carácter del equipo desde los primeros tiempos de su historia, adoptando una política que no fuera la de una "compañía de estar contratando y despidiendo continuamente". Este principio se puso a prueba en un par de ocasiones en los años setenta, cuando el declinar del negocio obligó a la compañía a la norma de trabajar nueve días cada quince. Mientras otras compañías recurrían al despido, H-P mantuvo su equipo al completo, poniendo de relieve que todos los componentes de H-P compartían la misma suerte y que en cierta medida la seguridad del trabajo era posible aun en tiempos desfavorables.

Por supuesto que ser miembro de este equipo conllevaba una serie de obligaciones. El entusiasmo por el trabajo y el carácter de compartir problemas e ideas en una atmósfera de abierta comunicación eran los valores que la organización animaba activamente. Muchos de estos "caracteres" son el resultado del ejemplo cotidiano dado por Hewlett y Packard, los héroes fundadores. El "carácter" se fomentó con el ritual de las reuniones de la "cerveza" y del "café" y otras "ad hoc" que crean unas oportunidades regulares para la comunicación informal. Historias, leyendas, mitos sobre héroes de la corporación abundaban y su propagación hizo mucho para sustentar los valores culturales en los que se basa el éxito de H-P: a los nuevos se les relata cómo "Bill y Dave" abrieron la compañía en el garaje de Bill y utilizaban un horno casero para fabricar sus primeros productos. En otras ocasiones él o ella pueden escuchar que cierto sábado cuando Bill Hewlett visitó una planta descubrió que estaba cerrada, inmediatamente rompió el candado y dejó una nota que rezaba: "No volver nunca a cerrar de nuevo esta puerta. Gracias, Bill". Siguiendo con mensajes más formales sobre la filosofía de la compañía como: "confiamos en Ud. y le valoramos"; "Ud. es libre de entusiasmarse con su trabajo aunque sea sábado"; "contribuir e innovar en cualquier cosa que haga".

Encontramos un ejemplo de otro tipo de cultura corporativa en la ITT (International Telephone and Telegraph) bajo el mandato de Harold Geneen. Ahora se trata de la historia de un éxito construido sobre un estilo de dirección implacable, que convirtió una empresa de tipo medio de comunicaciones con unas ventas de 765 millones de dólares en 1959, en uno de las más potentes y poderosas del mundo, operando en noventa países del mundo, con unos ingresos en 1978 de más de doce mil millones de dólares. Bajo los veinte años de reinado de Geneen, la compañía ganó la reputación de la más rápida en crecimiento y beneficios a causa de

los sobornos en ultramar y del derrocamiento de Allende en Chile. Es una de las compañías más corrupta y controvertida.

El estilo de mando de Geneen era simple y claro. Buscó mantener su equipo en lo más alto del trabajo, creando una atmósfera intensamente competitiva basada en el enfrentamiento y en la intimidación. La clave de su fórmula descansaba en sus preguntas y lo que fue conocido como "los hechos inquebrantables". Insistía en que todos los informes, decisiones y planes de los directivos se basasen en premisas irrefutables, desarrollando un sistema de información, una red de tareas y un método de examinar, en todas las direcciones posibles, que le permitía verificar virtualmente toda la organización. Geneen, además, poseía una envidiable memoria y habilidad para absorber vastas cantidades de información en un tiempo relativamente corto, permitiéndole mantener a todos los directivos a sus pies demostrándoles que sabía de la situación tanto o más que ellos. Sus métodos en las "sesiones inquisitorias" y las reuniones de revisión de la organización llegaron a ser legendarias y descritas como "juicios". Estas tenían lugar alrededor de una gran mesa donde podían sentarse alrededor hasta cincuenta personas; cada ejecutivo disponía de un micrófono para poder hablar. Los informes dicen que Geneen pasaba una pregunta a un determinado ejecutivo mientras los demás examinaban lo que estaba diciendo. Tan pronto como el ejecutivo empezaba con evasivas o con lagunas a la cuestión propuesta, Geneen le cortaba el discurso. Se dice que estas reuniones eran tan agotadoras que muchos ejecutivos acababan llorando y al borde del colapso debido a la enorme tensión soportada.

La fórmula de Geneen motivaba a la gente a través del miedo. El ejecutivo preparaba la presentación la noche antes asegurándose de que no quedara ningún posible punto sin cubrir. Este intimidatorio estilo de Geneen se impuso desde el principio de su mandato, diciéndose que al comienzo de su carrera en ITT, llamaba a los directivos a cualquier hora del día o de la noche, para inquirir acerca de alguno de los puntos oscuros de su informe. El mensaje era diáfano: se esperaba que los ejecutivos, hombres y mujeres, de ITT estuvieran en la cima de sus respectivos trabajos a todas horas. La idea de que los objetivos de la organización se llevaran a cabo fielmente se sentó como un principio clave teniendo preferencia sobre cualquier otro punto.

La ITT bajo Geneen fue una verdadera, aunque con éxito, jungla corporativa. Los altos ejecutivos alcanzaban indudablemente los objetivos, pero al considerable costo de la tensión del equipo y de las acciones llevadas a cabo (como su actuación en Chile). La presión de la ITT sobre sus ejecutivos hizo que se cumplieren todos los objetivos prometidos. Los honorables cuellos del equipo directivo siempre estuvieron amenazados por el hacha. La fórmula de Geneen en su estilo de gestión ha sido tipificada por el psicoanalista Michael Maccoby como la "lucha en la jun-

gla": donde los ejecutivos experimentan en el trabajo y en la vida la idea de devorar o ser devorados, donde el ganador destruye al perdedor; el participante en la "lucha en la jungla" tiende a ver a su colega como cómplice o como enemigo y a los demás subordinados como objetos para ser utilizados. Los "leones" de esta jungla —como Geneen— son los conquistadores que crean imperios. Otros, los "zorros" de la jungla llegan a la cima con otros medios más taimados y politiqueros. Es interesante observar que las acciones de ambos tipos que sostienen este mundo caníbal se consideran básicas en la "filosofía de la acción".

La cultura corporativa del "empujar a los demás" de ITT con Geneen es el polo opuesto de la cultura "ocultemos nuestras diferencias" de la pequeña compañía de seguros considerada anteriormente. También es un caso aparte de la atmósfera de éxito creada en Hewlett-Packard. En las tres organizaciones se ven tres tipos diferentes de estilo creados por la dirección, pues se quiera o no, las actitudes y visiones del equipo directivo tienden a impactar significativamente el carácter o "ethos" que impregnan toda la organización. En el primer caso los resultados fueron desfavorables mientras que en los otros dos fueron más productivos.

Un estudio en la relación entre el estilo de dirección y la cultura corporativa puede proveernos la clave para discernir por qué las organizaciones trabajan de la forma en que lo hacen; sin embargo, es importante señalar que los líderes formales no tienen el monopolio en la creación de la cultura de la organización; su posición de poder les presta una ventaja especial en el desarrollo del sistema de valores y códigos de comportamiento, ya que tienen el poder de recompensar o castigar a los que sigan o ignoren sus órdenes. Mientras que otros son capaces de influir en este proceso actuando informal o simplemente como lo hace el resto de la gente. La cultura no es algo que se impone en un punto social, al contrario, se desarrolla durante el curso de la interacción social. En las organizaciones existen muchos diferentes y competitivos sistemas de valores que crean un mosaico de organizaciones más que culturas corporativas uniformes y los diferentes grupos profesionales, por ejemplo, los contables y los comerciales tienen puntos de vista diferentes del mundo en general y en particular de la naturaleza de la organización a la que pertenecen.

Los grupos pueden tener completamente desarrollados su propio lenguaje especializado y un conjunto de conceptos que favorecen su formulación de la organización. Sorprendentemente las organizaciones boyantes que estudiaron Peters y Waterman encontraron modos de derribar las divisiones funcionales y conseguir que los diferentes profesionales deben guiar sus actividades dentro de un marco integrado y común de normas y principios. Sin embargo, en muchas más organizaciones las divisiones funcionales existen realmente con el resultado de una serie de subculturas profesionales que dificultan las comunicaciones entre unos y otros.

Los grupos étnicos llegan a crear divisiones subculturales dentro de la organización, surgiendo diferentes normas y modelos de comportamiento que impactan crucialmente con el funcionamiento cotidiano de la organización. El sociólogo W.F. Whyte nos muestra un excelente estudio en su restaurante, donde existen niveles y clases entre el personal de la cocina y los camareros creando numerosos problemas que afectan al servicio. Cuando los intereses de un grupo con un nivel social "alto" chocan con los de un grupo "bajo"; o cuando grupos de diferentes ocupaciones profesionales se colocan en relaciones de dependencia, las organizaciones se plagan de este tipo de "cultura de guerrillas".

También pueden surgir divisiones subculturales a causa de la agrupación por fidelidad de los miembros de la organización. No todo el mundo está comprometido al cien por cien con los intereses de la organización en la que trabaja. Algunos pueden desarrollar prácticas subculturales tales como alguna forma de añadir sentido a sus vidas, verbigracia la camaradería con otros del grupo social del trabajo desarrollando normas y valores con fines de tipo personal más que con fines de la propia organización. Otro ejemplo puede ser la política a través de la cual los miembros ascienden en su carrera u otros intereses específicos como resultado de coaliciones sustentadas por una serie de valores. Estas coaliciones pueden derivar en contraculturas en oposición a los valores formales de la organización, como sucede en muchas organizaciones caracterizadas por tales divisiones de opinión informales dentro del equipo directivo y a veces a lo largo de la propia organización, resultando tales divisiones un fuerte contratiempo para ejercer el control. Como en la política tales luchas a menudo están estrechamente vinculadas con cuestiones ideológicas.

A la cabeza de las contraculturas en la organización están, por supuesto, las promovidas por los sindicatos. Aquí es donde la batalla por el control ideológico está más claramente definido, ya que los sindicatos son, en efecto, contraorganizaciones, ya que su existencia se deriva del hecho de que los intereses del empleado, y los de la empresa no coinciden. Los sindicatos tienen su propia historia cultural que varía de industrias en industrias y de organización en organización dentro de una industria. La filosofía, valores y normas de los sindicatos ejercen un importante impacto en el mosaico formado por las culturas, subculturas y contraculturas que caracterizan la vida de una organización.

CREANDO LA REALIDAD ORGANIZACIONAL

Significado, comprensión y sentido compartidos son diferentes modos de describir la cultura. Al hablar de la cultura realmente se está hablando de proceso de estructuras reales que nos permitan ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos. Estos modelos de comprensión

también ofrecen la base para formar nuestro propio comportamiento apreciado y significativo.

¿Cómo puede sustentarse esta cultura creada? ¿Cómo puede ocurrir esta construcción? Ya hemos comenzado a responder estas preguntas en términos generales, pero vamos a ver más detallada y sistemáticamente este proceso.

LA CULTURA: ¿SEGUIR UNAS REGLAS O UNA REPRESENTACION?

El sociólogo Harold Garfinkel ha demostrado que los aspectos más rutinarios y aceptados de la sociedad son de hecho "cumplimientos"; cuando viajamos en el "metro", visitamos a un amigo o actuamos como una persona normal paseando a lo largo de la calle, empleamos numerosas "*habilidades sociales*" de las cuales somos conscientes de muy pocas. Al igual que el equilibrista no piensa nada acerca de su habilidad durante sus paseos en lo alto de la cuerda, lo mismo nos pasa con las "*habilidades sociales*" cotidianas.

Garfinkel pone en claro nuestras actitudes cotidianas, mostrándonos lo que pasaría si deliberadamente trastocamos las normas establecidas en la vida diaria. Quedémonos mirando fijamente por un buen rato a otro pasajero del metro; él o ella, al principio, no dudará en mirar a lo lejos, pero poco a poco irá sintiéndose incómodo al persistir nuestra mirada y luego, quizá preguntará qué es lo que está mal, cambiará de asiento o bajará en la próxima estación. Comportarse durante una visita como si estuviese realmente en su casa. Transtorne su normal y continuado paseo callejero con una serie incontrolada de paradas y vueltas y seguir andando o comportarse de una forma sospechosa. Descubrirá en cada uno de los supuestos anteriores cómo la vida es una cultura donde fluye linealmente en la medida que uno se comporta conforme un código no escrito, transtorne estas normas y el orden de esta vida inevitablemente se romperá.

En este sentido podemos decir que la naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales, y que si uno se adhiere a estas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social. Así, a las personas que por asuntos de negocios visitan países de ultramar o visitan clientes de otros países debería advertírseles de que aprendan las normas que le permitirán a él o a ella comportarse "como nativos". Pongamos el ejemplo de tener que visitar un país árabe donde es muy importante comprender los diferentes roles del hombre y de la mujer en la sociedad árabe y las reglas con respecto a la natural flexibilidad del tiempo. En general los árabes en su propio país tienen reservas al tratar de negocios con mujeres, les gusta tomarse mucho tiempo en examinar los asuntos y tomar decisiones rehuyendo las prisas y no necesariamente ven que una cita a las dos

de la tarde significa a las dos de la tarde. Los occidentales que inconscientemente rompen estas reglas o precipitan sus negocios generalmente no sacarán nada; sus acciones se verán como un molesto trastorno como aquellos pasajeros del metro que soportaron la ruptura de las normas.

Sin embargo, vemos que la cultura es "algo" más que seguir unas reglas. Esto ha sido puesto de manifiesto en muchos estudios importantes, entre ellos los dirigidos por Garfinkel y sus colegas. Demostraron que la habilidad de aplicar una regla requiere mucho más que el conocimiento de la regla en sí, ya que las reglas son invariablemente incompletas. El sociólogo David Sudnow ha aclarado que aunque en la administración de la justicia (un área de la actividad humana donde se supone que todas las acciones están determinadas por reglas claramente definidas) la aplicación de una ley en concreto requiere unos conocimientos muy amplios por parte del juez que van más allá de lo expuesto por la ley misma. Sus estudios nos muestran por ejemplo que los casos de chicos acusados de robo con intimidación típicamente juzgados en la categoría legal de lo que se considera como un "delito normal" por aquellos sitios; se forman una serie de decisiones subjetivas sobre la naturaleza del caso antes de que se apliquen las leyes. Los abogados y jueces no siguen las leyes; más bien invocan la ley con un significado que haga un juicio particularmente sensato y significativo para ellos y su entorno. En efecto, los grupos que participan en un proceso están comprometidos a buscar y definir las leyes a aplicar. Estos procesos a menudo conllevan negociaciones, verbigracia, entre el defendido y su abogado defensor, el fiscal y el juez.

Si volvemos a considerar como "cumplimos" la realidad diaria de montar en metro, visitar a un amigo o pasear por la calle encontraremos los mismos procesos que en el trabajo. Como si de un juicio se tratara, en nuestra construcción de la realidad influyen las reglas y códigos de comportamiento apropiados a la situación. Supongamos que visitamos a un amigo para una fiesta o para beber cerveza. En nuestra comprensión de la naturaleza de la situación recurriremos a ciertas reglas (verbigracia si al vamos al frigorífico a coger más cerveza o a buscar el sacacorchos en un cajón de la cocina) que serían completamente inadecuadas en otras ocasiones. La cuestión es que las normas de actuación en las diferentes situaciones han de ser invocadas y definidas a la luz de nuestra comprensión del contexto. Implícitamente tomamos decisiones y asunciones sobre situaciones antes de aplicar cualquier norma o regla, muchas de cuyas decisiones y asunciones se hacen por completo inconscientemente como resultado de nuestro conocimiento sobre situaciones establecidas, apareciendo tales acciones como completamente espontáneas.

El psicólogo Karl Weick ha descrito los procesos a través de los cuales formamos y estructuramos nuestra realidad como un proceso de "representación". Al igual que el concepto de Garfinkel de "cumplimiento", el concepto de Weick se encuentra en el rol productivo que inconscientemente interviene en la estructura-

ción de nuestro mundo. Aunque normalmente nos vemos viviendo una realidad con características objetivas, la vida nos exige mucho más; requiere que tomemos un papel activo en la construcción de nuestra realidad a través de numerosos esquemas interpretativos, aunque estas realidades puedan tener por sí mismas el hábito de imposición en nosotros "porque las cosas son así".

Esta cuestión está muy bien ilustrada por el maravilloso relato de Charles Hampden-Turner sobre un hombre cuyo retrato de su esposa se lo había encargado a Picasso. Un día el marido fue al estudio del pintor. "¿Qué le parece?" preguntó Picasso, indicando la pronta terminación del cuadro. "Bien —dijo el marido intentando ser amable— pero no se parece mucho a ella". "Oh —dijo el artista— y ¿cómo se parecería realmente a ella?". El hombre, decidido a no dejarse intimidar, dijo sacando de la cartera una fotografía: "Como esto". Picasso estudió la fotografía y finalmente dijo: "Bueno, pero ¿ella es así de pequeña?"

Al reconocer que cumplimos y representamos la realidad del mundo cotidiano tenemos un potente medio para pensar en nuestra cultura. Con este medio debemos intentar comprender la cultura como un progresivo y actual proceso de construcción de la realidad que nos lleva a un completo fenómeno de cultura viva. En esta comprensión no puede verse la cultura sólo como una simple variedad de sociedades de organización que la forman sino como un fenómeno activo y vivo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive.

LA ORGANIZACION: UNA REPRESENTACION DE UNA REALIDAD COMPARTIDA

Esta visión de la "representación" de la cultura tiene una enorme implicación para comprender las organizaciones como un fenómeno cultural. En este énfasis debemos enraizar nuestro entendimiento de la organización en el proceso que produce los sistemas de "significados compartidos":

¿Cuáles son los esquemas interpretativos compartidos que hacen posible la organización?

¿De dónde vienen?

¿Cómo se crean, comunican y sustentan?

Estas cuestiones son las centrales en la tarea del análisis organizacional. La visión "representada" de la cultura nos conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones.

Enfrentarse con una cultura de organización es descubrir lo mundano como también aspectos más vivos del proceso de construcción de la realidad y en ocasiones esto es tan sutil y tan perverso que es muy difícil identificarlo. Recordando nuestra exposición de cómo la organización japonesa se conformaba según los valores de los campos de arroz, o cómo algunas organizaciones inglesas reproducen actitudes enraizadas en una larga historia de conflictos de clases.

Tomemos de nuevo el modo en que el dólar permite la conformación de la realidad de una organización a través de las operaciones financieras rutinarias de los sistemas de información. Bajo su influencia tanto las organizaciones como los individuos (escolares, pacientes de hospitales, equipos en plantas de manufacturación) llegan a ser centros de inversión al originar gastos y beneficios. Y cuando las consideraciones financieras llegan a su mejor punto los datos originados por tales sistemas generalmente ejercen una decisiva influencia en las futuras decisiones a tomar.

Aunque no es usual contar a las consideraciones financieras como "constructores de realidades", ejercen una decisiva influencia en las culturas de la organización, siendo este exactamente el papel que juegan; pueden conformar la realidad de una organización persuadiendo a otros con la interpretación proporcionada por la fluctuación del dólar, dando prioridad y determinando el modo en que la organización debe ir; esto por supuesto es decir que las consideraciones financieras son importantes. La cuestión es que pensar en la organización en términos financieros es tan sólo una forma de pensar sobre las organizaciones; siempre hay otras muchas.

Las estructuras organizacionales, las reglas, las políticas, los objetivos, las misiones, las descripciones de tareas y los procedimientos normalizados de operaciones realizan una similar función interpretativa. Para ello actúan como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dan sentido al contexto en el cual trabajan. Aunque típicamente se consideran entre las características más objetivas de una organización, la visión "representativa" recalca que son artefactos culturales que ayudan a conformar la continua realidad dentro de una organización.

Como los valores, creencias y tradiciones de una sociedad tribal que pueden incorporarse a otras estructuras sociales afines, muchas posturas de la organización se embeben en aspectos rutinarios de la práctica diaria. Por esto, los aspectos rutinarios definen etapas estructuradas socialmente en las cuales la presente generación de actores confieren sus formas de cultura viva. Más prosaicas que los rituales y ceremonias (los que decoraban las reuniones de la compañía de seguros vista anteriormente, los "Rally" semanales de Tupperware, el premio de la banana de oro de Foxboro) son increíblemente importantes en la comprensión del modo de trabajo de una organización.

Cuando exploramos la cultura corporativa o colectiva con este marco de referencia en la mente, es asombroso ver lo extendido en que *cada* aspecto de la organización es rico en significados simbólicos y como lo familiar aparece bajo una nueva luz. Las reuniones semanales y anuales (que todos sabemos que son un gasto baldío de tiempo) asumen el nuevo significado (como un ritual) que sirve a varios tipos de funciones ocultas. Empezamos a ver que el lenguaje diario de la burocracia uno de los medios a través del cual la organización crea sus características burocráticas. Vemos que el carácter agresivo de la organización está sustentado por un tipo militarista de mentalidad que conduce a formular relaciones agresivas con su entorno y con los sindicatos o fomentar estrategias que superen cualquier clase de oposición. Encontramos que las organizaciones acaban siendo lo que piensan y dicen ser, y como sus ideas y visiones las llevan a cabo ellas mismas.

Cuando observamos las relaciones diarias entre las personas y las organizaciones con la visión de un proceso de construcción de la realidad, emergen nuevas perspectivas entre el grupo funcional y el de dirección. Encontramos que el proceso de la formación de un individuo o grupo como líder depende últimamente en la habilidad de crear un sentido de realidad compartido. Encontramos que los grupos más unidos son los que surgen alrededor de un entendimiento común y compartido, mientras los grupos fragmentarios tienden a caracterizarse por múltiples realidades.

“Venderlo todo, hasta el departamento de ventas”.

“Los que implantan un plan deben pensar el plan”.

“Servicio a las 48 horas en cualquier parte del mundo”.

“Diez años sin preocupaciones”.

“Significamos servicio”.

“El progreso es nuestro producto más importante”.

“Sin sobresaltos”.

“Nunca desechamos la idea de un nuevo producto”.

Todas estas frases comunican el valor central alrededor del cual las diferentes organizaciones se han construido y simbolizan un aspecto importante de cada filosofía corporativa, sin embargo la cultura de la organización es algo mucho más profundo. Los eslóganes, el lenguaje evocador, los símbolos, anécdotas, mitos, ceremonias, rituales y modelos de comportamiento tribal que decoran la superficie de la vida organizacional, meramente dan indicios de la existencia de un sistema

de significados mucho más profundo y penetrante. El reto de comprender, de entender las organizaciones como culturas es comprender como este sistema, en sus aspectos mundanos o más dramáticos, se crea y se sostiene.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA METAFORA CULTURAL

En un ensayo sobre el empleo de las estadísticas como base de la política publicado en 1954, el economista británico Ely Devons dibujó los paralelismos entre los procesos de la toma de decisiones en las organizaciones formales y los ritos de la magia y adivinación en las sociedades tribales. Observó que si bien el tomador de decisiones de una organización normalmente no pensará examinar las entrañas de un pollo o consultar un oráculo sobre la suerte de una organización en el mundo de la economía, muchos de los usos de las estadísticas tienen mucho en común con el empleo de la magia primitiva. En la sociedad primitiva la magia decide si la caza debe ir en una o en otra dirección, si la tribu debe ir a la guerra, quién debe casarse y con quien, aportando decisiones claras en las situaciones que de otra manera estarían abiertas a discusiones sin fin. En las organizaciones formales, las técnicas de análisis cuantitativo juegan un papel similar, utilizándose para hacer previsiones del futuro y analizar las consecuencias de diferentes acciones, dando al tomador de decisiones una apariencia de racionalidad y consistencia. El empleo de tales técnicas, por supuesto, no reducen los riesgos. La incertidumbre que rodea una situación persiste pero queda oculta por la asunción basada en el análisis técnico. Devons señala que la función de tales análisis es incrementar la credibilidad de la acción en situaciones que de otro modo tendrían que tomarse entre conjeturas y corazonadas. Como el mago que examina las entrañas muchos tomadores de decisiones insisten en que los hechos y cifras se examinan antes de tomar decisión, aunque las estadísticas proporcionen guías poco seguras de lo que va a ocurrir en el futuro.

La crítica de Devons apunta la exagerada fe que tenemos al colocar tales técnicas y la falta de reflexión y sentido crítico que acompañan su empleo. Como los magos primitivos, toda clase de expertos son animados a aceptar sus misteriosos cálculos y preservar su credibilidad a pesar de que los hechos prueben ser erróneos. Aunque el consejo del mago resulte equivocado su magia no se desacredita; el fallo se atribuye a alguna imperfección en la ejecución o a la intervención de alguna fuerza hostil no prevista. De un modo similar, al experto técnico se le permite culpar al modelo empleado, o el rodar de los hechos como medio de explicar por qué las predicciones fueron inexactas. El análisis nunca será desacreditado y se preservará la apariencia de racionalidad.

Las organizaciones modernas se sostienen por sistemas de creencias que realzan la importancia de la racionalidad. La legitimación ante el público depende a

menudo de su habilidad en demostrar objetividad y racionalidad en sus acciones. Esta es la razón por la que los antropólogos normalmente se refieren a la racionalidad como el mito de la sociedad moderna. Como un mito primitivo, nos proporciona un marco de referencia comprensivo (o estructura de creencias) a través del cual podemos hacer inteligible la experiencia cotidiana. El mito de la racionalidad nos ayuda a ver ciertas acciones como legítimas, creíbles y normales, evitando la discusión y el debate que surgiría de reconocer la base insegura y ambigua que subyace en muchos de nuestros valores y acciones.

La mayor fuerza de la metáfora de la cultura reside en el hecho de que dirige la atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización. Como ya se ha visto en una discusión anterior, numerosas estructuras organizacionales y prácticas encarnan modelos de significado subjetivo que son cruciales para el entendimiento de cómo la organización funciona día a día. Por ejemplo, las reuniones no son más que eso, reuniones; pero además nos traen aspectos importantes de la cultura de la organización: normas de pasividad en la compañía de seguros; y de miedo y respeto en los rituales intimidatorios de Geneen. Incluso la naturaleza de una sala de reuniones vacía expresa algo sobre la cultura de la organización, ya que estas salas generalmente reflejan y reproducen las estructuras de interacción empleadas en la organización. Las sillas y los cuadernos de notas alineados, protegidos por un vaso de agua erigido como un centinela, nos comunican un sentido de conformidad y de orden.

La segunda ventaja de la metáfora de la cultura se deriva del hecho de mostrar que la organización descansa en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados, la metáfora ofrece un nuevo foco y avenida para la creación de la acción organizada. Bajo las metáforas mecanicista y orgánica, el acento primario recaía en los procesos de diseño: el diseño de las partes de la organización y el diseño de los procesos. La metodología de la cultura señala hacia otros medios de la creación de actividades organizadas que guiaban las acciones: la influencia del lenguaje, normas, folclore, ceremonias y otras prácticas sociales que comunicaban las ideologías claves, valores y credos. De aquí el entusiasmo corriente por la idea de tratar la cultura corporativa como un "aglutinador normativo" que soporta toda la organización. Considerando que previamente muchos directivos se ven a sí mismos como hombres y mujeres más o menos racionales diseñando estructuras y descripciones de tareas, coordinando actividades o desarrollando esquemas para motivar a sus empleados, pueden ahora verse como actores simbólicos cuya función primaria es promover y desarrollar modelos deseables de significado. El resultado de investigar en la cultura de la organización muestra cómo esta forma de dirección simbólica puede emplearse para conformar la realidad de la vida organizacional en un modo que mejora las posibilidades de la acción coordinada.

La cultura de la organización abre el camino de la reinterpretación de muchos conceptos y procesos tradicionales de la dirección. Por ejemplo, ya hemos mencionado cómo la metáfora influye en nuestra visión de la dirección. La fórmula tradicional de la dirección ha tendido a enfocar los problemas de la conexión de tareas y los hombres que la realizaban identificando el estilo de comportamiento apropiado en las diferentes situaciones. La cultura de la organización nos anima a reinterpretar la naturaleza de estos estilos reconociendo el papel que juegan en la construcción social de la realidad. Podemos ver que los diferentes estilos de dirección dependen de la cuestión del cómo se ha definido esa realidad. Los directivos autoritarios "venderán" o "dictarán" una realidad, forjando su definición por su privilegiada situación sobre los otros. Los directivos más democráticos permitirán que la realidad de una situación se desenvuelva a partir de las definiciones ofrecidas por sus colegas, escuchando lo que se está diciendo, reuniendo e integrando los temas claves, y evocando y desarrollando imágenes que capturan la esencia de surgientes significados. Tales directivos definen la realidad de otros de una forma más gentil y sutil que los autoritarios, a través de estratégicas intervenciones que comunican las direcciones claves, mejor que forzando a la gente a seguir su mandato. Los directivos no han de dirigir colocándose ellos mismos al frente de la acción; deben ofrecer el papel de base sustentadora, formando la plataforma de la acción y la dirección general de los eventos que sucedan dejando elegir sobre los detalles los responsables de las implantaciones. Viendo el mando como la administración del significado, la metáfora de la cultura nos conduce a comprender los viejos estilos de una forma nueva.

La metáfora también nos ayuda a reinterpretar la naturaleza y significado de las relaciones organización-entorno. Ya hemos insinuado cómo podemos entender los conceptos, reglas y procedimientos como esquemas interpretativos a través de los cuales estructuramos el sentido de la realidad organizacional.

Igualmente podemos comprender el modo en que una organización siente su entorno como un proceso de representación social. Las organizaciones eligen y estructuran su entorno a través de un sinfín de decisiones interpretativas. Una es que el conocimiento y las relaciones con el entorno son extensiones de la cultura, ya que llegamos a saber y comprender nuestro entorno a través de sistemas de creencias que guían nuestras interpretaciones y acciones. Nuestro conocimiento de la naturaleza es cultural.

Esto tiene profundas implicaciones de cómo comprender las relaciones organización/entorno y la dirección estratégica. Para acentuar la conexión fundamental entre estos fenómenos reconocemos que nuestro entorno es una prolongación de nosotros mismos (idea que se explica más detalladamente en el Capítulo 8). Elegimos y operamos en los dominios ambientales de acuerdo como construimos concepciones de lo que es y lo que intentamos hacer (verbigracia, "ser una organiza-

ción en la industria de los ordenadores"; "fabricar y vender automóviles"; "ser los primeros en nuestro sector") y actuamos en relación con esos dominios a través de las definiciones que le imponemos. Por ejemplo, las firmas de un sector desarrollan un lenguaje para entenderse en su mercado, la tecnología y la economía, alinean sus acciones en relación con un patrón de amenazas y oportunidades. Las firmas organizan sus entornos exactamente como organizan sus operaciones internas, representando la realidad con la que hay que tratar. Por supuesto el entorno no es tan fácil de controlar como las operaciones internas. Otras organizaciones también habitan en este dominio, modelando la acción de acuerdo con sus esquemas interpretativos favoritos y así influir en el entorno al cual otros están intentando adaptarse y reaccionar. La turbulencia y el cambio del entorno es un producto de esta progresiva representación.

En la apreciación que el hacer una estrategia en un proceso de "representación" que produce un gran elemento del futuro con el cual la organización tratará, es posible superar la falsa impresión de que la organización se adapta o selecciona de un mundo independiente el suyo que ha creado. Esto puede ayudar a las organizaciones a apreciar que ellas mismas son las que crean las restricciones, barreras y las situaciones que les causan los problemas.

Finalmente, otra ventaja de la metáfora de la cultura es la contribución que hace a nuestra comprensión del cambio organizacional. Tradicionalmente dos procesos del cambio se han conceptualizado como un problema de cambiar tecnologías, estructuras, habilidades y motivaciones de los empleados. Mientras esto en parte es correcto, el cambio efectivo también depende del cambio en imágenes y valores que guían a las acciones. Mientras que actitudes y valores que conforman una receta con éxito en algunas ocasiones pueden ser un gran obstáculo en otras. Los programas de cambio deben poner mucha atención al tipo de carácter corporativo que requiere la misma situación. Acentuamos el hecho de que la organización en una gran extensión basada en los esquemas interpretativos compartidos, la metodología de la cultura eleva la importancia de atender los cambios en la cultura corporativa que pueden facilitar las formas de la actividad organizacional. Aunque últimamente la organización reside en las mentes de la gente envuelta, el cambio organizacional implica un cambio cultural.

El discernimiento generado por la metodología de la cultura ha movido a muchos directivos y teóricos de la dirección a buscar formas de dirección en la cultura corporativa. Muchos ahora son conscientes de las consecuencias simbólicas de los valores organizacionales y muchas organizaciones han empezado a explorar los patrones de cultura y subcultura que conforman la acción día a día. Por un lado esto puede verse como un logro positivo, ya que reconoce la verdadera naturaleza humana de la organización y la necesidad de estructurar la organización para la gente

más que para la técnica. Sin embargo, hay un gran número de consecuencias negativas.

Persuadidos por las ideas de que hay culturas buenas y malas, que una fuerte cultura de la organización es esencial para el éxito, que las modificaciones a una cultura existente conducen a que los trabajadores trabajen más duro y se sientan más contentos, muchos directivos y consultores ha empezado a adoptar nuevos roles como gurús corporativos intentando crear nuevas formas de conocimiento corporativo. Mientras muchos directivos formulan esta tarea en la presunción de que lo que es bueno para la organización estará inevitablemente en el interés de sus empleados, critican que tienden a ser un peligro potencial, desarrollando el arte de dirigir en un proceso de control ideológico. Por supuesto el directivo siempre ha sido algo propenso a la práctica ideológica promoviendo apropiadas actitudes, valores y normas como significado de motivación y control de los empleados. Lo que es nuevo en muchos desarrollos recientes es el modo no tan visible en el que la manipulación ideológica y el control están siendo utilizados como una esencial estrategia de dirección. Hay una cierta ceguera ideológica en muchos de los escritos sobre la cultura corporativa especialmente por aquellos que abogan que los directivos lleguen a ser héroes populares modelando y remodelando la cultura de su organización. El hecho de que tal manipulación puede ir acompañada de resistencia, resentimiento y recelo y que los empleados pueden reaccionar en contra de ser manipulados en esta forma recibe escasa atención. En la aplicación como el conocimiento de la metodología de la cultura se utiliza crean un mundo orwelliano de noticiario corporativo, donde la cultura controla en vez de ser una expresión del carácter humano. La metáfora puede así influir y proporcionar una manipulación completa y totalitaria.

Cuando se observa una cultura, tanto en una organización como en la sociedad, observamos una envoltura de práctica social que ha sido influida por muchas complejas interacciones entre las personas, los hechos, situaciones, acciones y circunstancias en general. La cultura es siempre envolvente. Pensemos, en cualquier tiempo dado puede verse como teniendo un modelo diferenciado, por ejemplo, el que refleja el carácter de competición o de cooperación, dominación o igualdad, seriedad o ligereza, el modelo es una abstracción impuesta en la cultura desde el exterior. Es un modelo que ayuda al observador a comprender lo que está sucediendo en la cultura. Nuestra comprensión de la cultura es generalmente mucho más fragmentada y superficial que la realidad.

Esto es un punto importante, ya que muchos teóricos de la dirección, ven la cultura como una entidad con sus atributos claramente definidos, como un conjunto de variables distintas, tales como creencias, normas y rituales que conforman un todo cultural. Tal visión es indebidamente mecanicista, dando origen a la idea de que la cultura puede ser una forma manipulable e instrumentalizada. Es

esta clara actitud mecanicista la que fundamenta muchas perspectivas invocadas por los administradores de la cultura. Sin embargo, desde dentro, la cultura es más holográfica que mecanicista. Donde la cultura corporativa es fuerte y robusta, un carácter distintivo se extiende por toda la organización; los empleados viven las características que definen la misión o carácter del conjunto. La cultura corporativa descansa en capacidades o incapacidades diferenciables, las cuales, como un resultado de la evolución de la cultura, han llegado a definir características del modo cómo la organización trabaja construida sobre las actitudes de sus empleados. Los directivos pueden influir en la evolución de la cultura siendo conscientes de las consecuencias simbólicas de sus acciones e intentando fomentar los valores deseados, pero nunca pueden controlar la cultura en el sentido que abogan muchos escritores del tema de la dirección. La definición holográfica de la cultura significa que se extiende la actividad en una forma que no sea fácil de dirigir el control por ningún grupo de individuos. Un entendimiento de las organizaciones como culturas abren nuestros ojos a muchas cruciales comprensiones que evita otras metáforas. Pero es distinta de aquellas visiones que proporcionan la receta para resolver los problemas de la dirección que muchos escritores esperan.

Cuenta el antropólogo Franz Boas que cuando acompañó a un nativo del Pacífico por Nueva York a principios de siglo, el nativo dedicó mucha de su curiosidad intelectual a las bolas de latón de las barandillas del hotel y a la mujer barbuda que se exhibía en Times Square. La atención estaba presa de lo extravagante de la cultura en lugar de lo fundamental. Esta experiencia ofrece un valioso aviso para aquellos interesados en comprender la cultura de la organización. En esta esfera mucha atención puede ser capturada por lo ritual que decora la superficie de la vida organizacional más que por las estructuras fundamentales que sustentan los aspectos visibles. En estudios de la cultura de la organización, la representación se ve normalmente como un proceso voluntario bajo la directa influencia de los actores involucrados. Esta visión puede ser importante para facultar a la gente que tome gran responsabilidad de su mundo por reconocer que juegan una parte importante en la estructuración de la realidad. Pero será equivocada la aplicación que ignore el plano en que la norma ocurre. Todos estructuramos o establecemos nuestra realidad, pero no necesariamente bajo circunstancias de nuestra elección. Hay una importante fuerza que fundamenta el proceso de establecer que la metáfora de la cultura no siempre está en tan alto grado como es posible. Cuando esto se toma en cuenta, la metáfora de la cultura llega a destilar un cierto sabor político que tiene parecida similitud con las perspectivas que vamos a explotar en los capítulos siguientes.

CAPITULO 6

INTERESES, CONFLICTOS Y PODER: Las organizaciones como sistemas políticos

Vivo en una sociedad democrática. ¿Por qué tendría que obedecer las órdenes de mi jefe ocho horas al día? El actúa como un dictador sanguinario, dándonos órdenes y diciéndonos lo que deberíamos estar pensando y haciendo. ¿Qué le da derecho para actuar de esa manera? La compañía paga nuestros sueldos, pero ¿significa esto que tiene derecho a mandar en todas nuestras creencias y sentimientos? Ciertamente no tiene derecho a reducirnos a robots que deben cumplir todas las órdenes.

Este comentario, más bien airado del trabajador de una fábrica exasperado por la rutinaria y opresiva experiencia de la vida del trabajo diario, recoge un aspecto de la organización que se nos ha escapado hasta ahora. El reconoce que sus derechos como ciudadano y como asalariado están en conflicto mutuo. Como ciudadano en una sociedad democrática es teóricamente libre de mantener sus propias opiniones, tomar sus propias decisiones y ser tratado como un igual. Como empleado le son negados todos esos derechos. Se pretende que cierre la boca, que haga lo que se le dice, y que se someta absolutamente a las normas de su superior. Durante ocho horas diarias, cinco días a la semana, se espera que olvide la democracia y continúe con su trabajo. Sus únicos derechos democráticos descansan en la libertad de encontrar otro empleo y marcharse. O como su jefe dice: "*puedes votar con tus pies. Si no te gusta como es aquí, no tienes por qué quedarte*".

La situación descrita es un caso extremo. No todas las organizaciones se caracterizan por tan atrincheradas relaciones entre empresarios y trabajadores, o por normas tan dictatoriales. Pero la situación es más común de lo que normalmente

se piensa, especialmente en organizaciones industriales donde las líneas de batalla han progresado entre trabajo y dirección. Típico o no, el objeto de nuestro ejemplo es ayudarnos a entender la organización como sistema político.

Los empresarios frecuentemente hablan de autoridad, poder y relaciones entre superiores y subordinados. A nuestra imaginación le cuesta un poco reconocer éstas como organizaciones políticas implicando actividades de dominadores y dominados. Y si desarrollamos esta idea, está claro que podremos entender las organizaciones como sistemas de gobierno que varían de acuerdo con los principios políticos empleados.

Algo como lo antes considerado, puede ser altamente autoritario mientras otras pueden ser modélicas democracias. Reconociendo que esta organización es intrínsecamente política, en el sentido de que debe encontrar la manera de encontrar orden y dirección entre gente con diversidades potenciales y conflicto de intereses, se puede aprender mucho acerca de estos problemas y la legitimidad de la gestión empresarial como proceso de gobierno, y de la relación entre organización y sociedad.

La metáfora política también puede usarse para desentramar la política cotidiana de la vida organizativa. La mayoría de la gente que trabaja en una organización fácilmente admite en privado que están rodeados de formas de "regateo", a través de las cuales, personas distintas intentan conseguir intereses específicos. Sin embargo, este tipo de actividad es raramente tratada en público. La idea de que las organizaciones se supone que son empresas racionales en las cuales sus miembros tienen objetivos comunes tiende a desalentar las disputas o atribuciones de motivos políticos. Políticos, como mínimo, se ve como una palabra fea.

Esto es desafortunado en la medida en que nos suele condicionar negativamente a la hora de reconocer que la política y su modo de actuar puede ser un aspecto esencial de la vida de la organización y no necesariamente un complemento opcional y disfuncional. A este respecto es útil recordar que, etimológicamente, la idea de política proviene de la visión de que, donde los intereses divergen, la sociedad debería proporcionar un medio de permitir a los individuos arreglar sus diferencias mediante la consulta y la negociación. Por ejemplo, en la antigua Grecia, Aristóteles recomendó la política como medio de reconciliar la necesidad de unión en la *polis* griega (ciudad-estado) con el hecho de que la *polis* era un "agregado de muchos miembros". La política, para él, proporcionaba un medio de crear orden al margen de la diversidad mientras evitaba las formas de las normas totalitarias. La ciencia política y muchos sistemas de gobierno se han construido sobre esta idea básica, políticas de consejos, y el reconocimiento e interacción de intere-

ses opuestos que la política implica, como de crear una forma no coactiva de orden social.

Intentando entender las organizaciones como sistemas de gobierno, e intentando desentrañar las políticas detalladas de la vida de la organización, somos capaces de aprehender importantes características de la organización que frecuentemente son demasiado glosadas o ignoradas.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS DE GOBIERNO

En abril de 1979 *Business Week* publicó una historia sobre la Ford Motor Company. La portada mostraba una caricatura de Henry Ford II, sentado en un trono como un asiento de conductor con un volante en sus manos. Detrás del trono había una silueta —nos dejan adivinar de quién—. La prominente nariz parecida a la de Ford sugiere que podría tratarse de Henry Ford I, fundador de la dinastía Ford, escrutando el modo en que su nieto está conduciendo la compañía. La historia gira en torno al problema de la sucesión. Después de 34 años como jefe oficial ejecutivo, Henry II estaba contemplando la posibilidad de retirarse, pero no había un sucesor evidente capaz de empuñar el volante. Hasta su degradación y destitución en el verano de 1978, el candidato popular había sido Lee Iacocca, el ejecutivo de Ford, de gran éxito, que más tarde llegaría a ser la cabeza de Chrysler. La expulsión de Iacocca añadió profundidad a las metáforas transmitidas en la caricatura puesto que ésto simbolizaba la naturaleza autoritaria de Ford bajo los dos Henrys. El despido de Iacocca fue solamente el más reciente y controvertido de una serie de expulsiones que había incluido los nombres de siete presidentes de compañías desde 1960. Iacocca era una figura popular y poderosa en la Compañía Ford, pero obviamente no era popular donde más importaba: su destitución fue únicamente debida al hecho de que no contaba con la aprobación de Henry II. Se dice que Henry II presentó un ultimátum como "él o yo" al Consejo de Administración de su Organización, y ganó. La razón formal dada por Henry II a *Business Week* era que Iacocca no estaba capacitado a su manera de ver. Informalmente se especulaba que la suerte de Iacocca estuvo determinada por el hecho de que había llegado a ser demasiado poderoso dentro de la compañía. Aunque se dice que la filosofía que guiaba a Ford se parecía al estilo del "grupo de dirección" de General Motors, *Business Week* dijo creer que Henry había encontrado dificultades para reconciliarse con la pérdida del poder personal que este tipo de descentralización implicaba. Se especula que como Henry I, Henry II continuará con el mismo tipo de dominio franco, visible, absoluto hasta que se vea forzado a abandonar el poder.

La historia de la Ford no es, de ninguna manera, única. Muchas organizaciones se rigen por empresarios autoritarios que ejercen un considerable poder como

resultado de sus características personales, lazos de parentesco, o habilidad para procurarse influencia y prestigio dentro de la organización. Ejemplos evidentes son las empresas dirigidas por sus dueños donde gobierna el principio de "este es mi negocio y haré lo que quiera"; los negocios familiares regidos a través de "manos de hierro" que respetan los intereses familiares y la tradición sobre todo lo demás; las grandes corporaciones tales como ITT bajo Harold Geneen; y empresas, sindicatos, e incluso organizaciones voluntarias o clubs dominados por oligarquías que se perpetúan a sí mismas. La base del orden diario en estas organizaciones tiende a ser autocrática antes que democrática, en ellas la última instancia de poder que determina la actuación descansa en las manos de un simple individuo o grupo, que, por regla general, toma todas las decisiones importantes. Aunque es raro en la práctica encontrar una organización que sea completamente autocrática, muchas organizaciones tienen fuertes tendencias y características autocráticas.

Cuando citamos términos como autocracia y democracia para describir la naturaleza de una organización, implícitamente dibujamos paralelismos entre las organizaciones y los sistemas políticos. Como se indica en el Cuadro 6.1, hacemos lo mismo cuando hablamos de las organizaciones como burocracias o tecnocracias, porque en cada caso estamos caracterizando la organización en términos de un estilo particular de reglas políticas. En cada una de estas palabras el sufijo *cracia*, que deriva del griego *kratia* significando poder o dominio, es asociado con un prefijo que indica la naturaleza precisa del poder o dominio empleado. Así, la palabra autocracia da a entender la clase de poder absoluto y frecuentemente dictatorial asociado con la predominancia de uno mismo. En las burocracias, el dominio es asociado con el uso de palabra escrita y es ejercido por burócratas que asentados detrás de sus *bureaux* o mesas de trabajo creando y administrando las normas que guían su actividad organizativa. Poder y administración en tales organizaciones están íntimamente relacionados con el conocimiento propio y el uso de las normas, y con la forma legal de administración que esto implica. En las organizaciones tecnocráticas tales como las flexibles y siempre cambiantes empresas que prosperan en la industria electrónica y otros ambientes turbulentos, el poder y la administración están directamente unidos al conocimiento y capacidad técnicos propios. Teniendo en cuenta que en las autocracias y burocracias el modelo de poder y autoridad es claramente estable y bien definido, en las tecnocracias está frecuentemente cambiando con diferentes individuos y grupos, alzándose y cayendo en el poder de acuerdo con el valor de sus contribuciones técnicas. Poder e influencia a menudo intentan seguir a los "Jóvenes triunfadores" y a los otros entendidos que parecen capaces de dirigir los cometidos dominantes o de abrir nuevos caminos a la fama y fortuna corporativas. Finalmente, en las organizaciones democráticas, el poder para gobernar descansa en el demos o pueblo. Este poder puede ser ejercido a través de formas representativas de dirección, donde diferentes accionistas están formalmente representados en los procesos de toma de decisiones, como en los sis-

temas de gobierno de cogestión o coalición y en forma de control obrero accionista. El poder democrático puede ser ejercido también directamente a través de formas participativas de gobierno, donde todos comparten el proceso de dirección.

Mucha gente cree que existe una separación entre negocios y política, y que ésta deberían mantenerse alejada. De aquí que, cuando alguien propone la idea de que los trabajadores deberían sentarse en los Consejos de Administración o que hay un motivo para el control obrero de la industria, frecuentemente se considera que esa persona adopta una injustificada postura política. De todas formas, la anterior exposición muestra que esta interpretación no es demasiado correcta. La persona que defiende el supuesto del derecho de los trabajadores a la democracia industrial no está introduciendo una cuestión política tanto como enfocando de otra manera una situación que es ya política.

Las organizaciones autocráticas, burocráticas o tecnocráticas tienen tanto significado político como aquellas dominadas por sistemas de control obrero. Su naturaleza política es simplemente de un tipo distinto, dando lugar a diferentes principios de legitimidad.

El sistema de la cogestión industrial, que se ha desarrollado en Alemania occidental y otros países europeos desde la Segunda Guerra Mundial, reconoce explícitamente la rivalidad de pretensiones para legitimar el dominio que pueden desarrollar los dueños del capital por un lado y los empleados por el otro. Bajo este sistema, propietarios y empleados codeterminan el futuro de su organización mediante el reparto de poder y toma de decisiones. El sistema varía ampliamente en su aplicación. En Alemania occidental los problemas de cogestión varían de una a otra industria. Por ejemplo, la legislación de las industrias del carbón y del acero (de los años 50) estipula que, de los once miembros del Consejo de Administración, cinco han de ser elegidos por los accionistas y cinco por los trabajadores, el miembro que queda debe ser elegido por los otros diez. El Consejo de Administración es entonces responsable del nombramiento del consejo de dirección de tres miembros que llevan los asuntos diarios de la organización. Un miembro de este consejo debe ser un especialista en negocios, otro en producción y otro un sindicalista. Las elecciones de estos consejos son cada tres años. Los consejos se designan para darle al capital y al trabajo los mismos derechos, aunque muchos podrían objetar que esto no siempre funciona en la práctica. Una modificación del principio de cogestión en otros países europeos y norteamericanos, como en Dinamarca, Noruega y Suecia, donde cierto número de puestos en los consejos corporativos son generalmente asignados a representantes sindicalistas. Otra aplicación del principio se encuentra en las formas de corporativismo donde patronal, sindicatos y gobierno se reúnen para consultar y colaborar mutuamente en los asuntos de interés común.

Las organizaciones, como los gobiernos, emplean sistemas de "régimen" como medio de crear y mantener el orden entre sus miembros. El análisis político puede hacer así una valiosa contribución al análisis de la organización. Las siguientes son las variedades más comunes de régimen político encontradas en las organizaciones:

Autocracia: Gobierno absoluto donde el poder es ejercido por un individuo o grupo pequeño sostenido por el control de recursos críticos, propiedad o derechos de posesión, tradición, carisma y otros derechos de privilegio personal.

Burocracia: Régimen ejercido a través de textos escritos, que proporcionan labores para un tipo racional-legal de autoridad, o "dominio de la ley".

Tecnocracia: Dominio ejercido a través del uso del conocimiento, la experiencia del poder, y la capacidad de resolver los problemas relevantes.

Cogestión: La forma de dominio donde las partes opuestas comparten la dirección conjunta de los intereses mutuos, como en un gobierno de coalición o corporativo, cada parte representando a una base específica de poder.

Democracia representativa: Régimen ejercido a través de elecciones de mandatarios oficiales que actúan en nombre del electorado, y lo ejercen oficialmente por un periodo de tiempo especificado o mientras mantengan el apoyo del electorado, como en los gobiernos parlamentarios y en las formas de control obrero y de los accionistas en la industria.

Democracia directa: El sistema donde todos tiene igual derecho a gobernar y esto implica toda la toma de decisiones, como en muchas organizaciones comunales como cooperativas y kibbutz. Esta política fomenta el principio de autoorganización como modelo clave de la organización.

Es raro encontrar organizaciones que sólo utilicen uno de estos diferentes tipos de régimen. En la práctica se encuentran más frecuentemente modelos mezclados. Por ejemplo, mientras algunas organizaciones son más autocráticas, más burocráticas o más democráticas que otras a menudo contienen también elementos de los otros sistemas. Una de las tareas del análisis político es descubrir que principios están demostrados, donde, cuando, por qué y cómo.

CUADRO 6.1. Las organizaciones como modelos de régimen político.

Aunque tales desarrollos reconocen los derechos obreros a participar en la gestión empresarial, no siempre son aceptadas de buena gana por ellos en el movimiento obrero. La razón de esto reside en otro principio político: En los sistemas de gobierno saludables los que ejercen el poder deberían ser mantenidos en jaque por alguna forma de oposición. Mucha gente preocupada por los derechos laborales teme que el compromiso directo en el proceso directivo cree una situación que agrupe o integre y, por tanto, reduzca el poder del disenso. Cuando se forma parte del proceso de toma de decisiones, uno pierde su derecho a oponerse a las decisiones que se toman. Muchos defensores de los derechos laborales han sugerido así que los intereses de los empleados pueden protegerse mejor a través de aso-

ciaciones, como los sindicatos o cuerpos profesionales que adoptan una función opositora con el fin de configurar una política sin ejercerla.

Este problema de "integración" frecuentemente acompaña a cambios en la organización favoreciendo una mayor participación obrera en la toma de decisiones. El temor de muchos opositores a tales cambios es que se permita a los empleados ejercer sus derechos democráticos en decisiones de importancia secundaria mientras son excluidos de las principales. "Se nos permite elegir el color del papel de la pared, pero poco más" es una queja corriente. Tal y como esos críticos lo ven, los movimientos parciales hacia la democracia industrial están motivados frecuentemente por el intento directivo de desviar o difuminar la oposición potencial compartiendo los aspectos menos importantes del control. Ante estos argumentos, los defensores de la democracia industrial indican que la participación no es suficiente y que la organización debería dirigirse hacia estilos de gestión basados en formas completamente evolucionadas de control obrero.

Estas han sido ampliamente empleadas en países como Yugoslavia, donde los trabajadores eligen a sus jefes y donde el principio de autogestión proporciona un valor organizativo clave. Este tipo de sistema que difiere de los esquemas de la cogestión, reconoce que los dueños del capital y los trabajadores tienen los mismos derechos, anulando la distinción entre capital y trabajo. En Yugoslavia y otros países donde la industria pertenece al Estado, esta forma de autogestión es alcanzada justa y fácilmente, pero en otros sitios esto se dificulta por aquellos que defienden los derechos de los patronos.

Los experimentos a gran escala más obvios sobre el control obrero en países capitalistas se han dado en empresas enfermas e industrias donde los cambios de la fortuna han incrementado la probabilidad del desempleo y el cierre, y anuncian el deseo de los dueños de vender sus acciones. La respuesta obrera ha sido en ocasiones comprar y dirigir la empresa, frecuentemente con éxito mixto, en parte porque las organizaciones están en industrias "tocadas de ala" y en parte a causa de los problemas de la captación que se aumentan cuando los trabajadores se convierten en directores de la organización operando en un sistema capitalista. Como otros dirigentes en organizaciones no democráticas, ellos encuentran que la supervivencia del sistema llama a ciertos tipos de acción que no siempre son populares entre sus colegas trabajadores-propietarios. El sistema tiene lógica en sí mismo, ser dueño no implica necesariamente libertad de acción. A pesar de estos problemas, ha existido cierto número de organizaciones con éxito dirigidas por empleados que ha encontrado formas de crear nuevos tipos de ambiente y estilos de organización que satisfacen a muchos de sus empleados. El experimento de Lucas Aerospace en Inglaterra es un ejemplo destacado.

Discutamos la dirección de Ford Motor Company bajo un miembro de la dinastía Ford o la dirección de una cooperativa controlada por los trabajadores, está claro que la opción organizativa siempre implica una elección política. Aunque el lenguaje de la teoría de la organización suele presentar ideas relativas a la gestión y motivación de la gente en el trabajo en términos relativamente neutrales —por ejemplo, como resultado del tipo de liderazgo, autonomía, participación y relaciones entre empresarios y empleados— no son, de ninguna manera, tan neutrales como parecen. Entendiendo las organizaciones como sistemas políticos, tenemos medios de explorar el significado político de estas cuestiones y la relación general entre política y organización.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS DE ACTIVIDAD POLITICA

Un análisis de la organización desde la perspectiva de un gobierno comparativo puede situar nuestro conocimiento de las organizaciones en una panorámica interesante. De todas formas, para entender la dinámica política diaria de la organización, es necesario también explorar el detallado proceso a través del cual la gente se introduce en la política. Para este propósito es útil volver a la idea de Aristóteles de que la política resulta de una diversidad de intereses y traza cómo esta diversidad da la elevación al "regateo", negociación y otros procesos de construcción de coalición y mutua influencia que tanto modelan la vida organizacional.

Una política de organización está más claramente manifiesta en los conflictos y juegos de poder que a veces ocupan el escenario central y en las incontables intrigas interpersonales que proporcionan diversiones en el flujo de la actividad organizativa. Más fundamentalmente, de todas formas, la política se halla continuamente en su base, frecuentemente de un modo que es invisible para todos menos para aquellos directamente implicados.

Podemos analizar la política organizativa de manera sistemática enfocándola a las relaciones entre **intereses, conflictos y poder**. La política organizativa se eleva cuando la gente piensa de formas distintas y quiere actuar de maneras diferentes. Esta diversidad crea una tensión que debe ser resuelta a través de medios políticos. Como ya hemos visto, puede hacerse de muchas maneras: autocráticamente ("Lo haremos así"); burocráticamente ("Se supone que debe hacerse así"); tecnocráticamente ("Lo mejor es hacerlo así"); o democráticamente ("¿Cómo lo hacemos?").

En cada caso la elección entre modos de acción alternativos, normalmente depende de las relaciones de poder entre los actores implicados. Fijándonos en cómo intereses divergentes dan relevancia a los conflictos, visibles e invisibles, que se re-

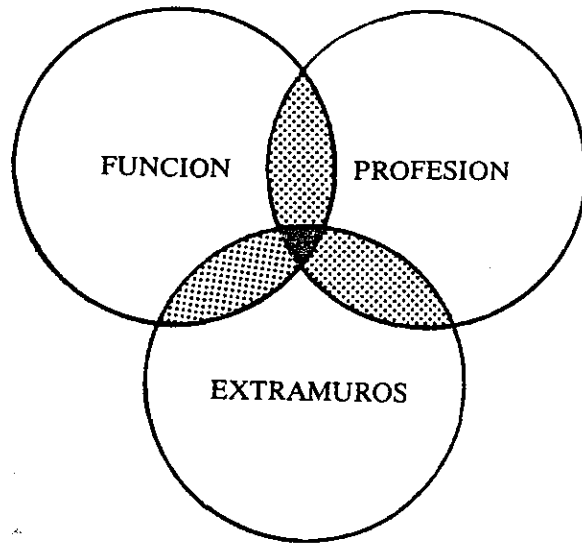
suelven o perpetúan de diferentes maneras del juego del poder, podemos hacer un análisis de la política de la organización, tan rigurosos como el análisis de cualquier otro aspecto de la vida de la organización.

ANALIZANDO INTERESES

Cuando hablamos de "intereses" hablamos de un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra. En la vida diaria tendemos a pensar en los intereses de modo espacial, como áreas de concernimiento que queremos preservar o agrandar o como posiciones que nos gustaría proteger o conseguir. Vivimos en medio de nuestros intereses, frecuentemente vemos a otros como "usurpándolos" y en seguida nos ponemos en defensa o ataque destinado a sostener o mejorar nuestra posición. El flujo de la política está íntimamente conectado con este modo de tomar posición.

Hay muchas maneras mediante las que podemos definir y analizar esta persecución y defensa de intereses. Una manera que tiene particular relevancia para entender la política de la organización es concebir los intereses en términos de tres campos interrelacionados relativos a la labor organizativa, carrera y vida personal de uno mismo (Cuadro 6.2). Los *intereses de cometido* o *de función* están relacionados con el trabajo que uno realiza. El director de una planta productora tiene que asegurarse de que se produce de manera puntal y eficiente. Un vendedor debe vender su cuota de artículos y mantener las relaciones con los clientes. Un contable debe mantener los registros apropiados y llevar una contabilidad regular. De todas formas, la vida laboral siempre implica más de lo que meramente abarca el trabajo. Los empleados traen al lugar de trabajo aspiraciones y visiones como lo que su futuro puede acarrear, proporcionando las bases para los *intereses de carrera* que pueden ser independientes del trabajo que se realiza. También traen sus personalidades, actitudes privadas, valores, preferencias y creencias y obligaciones ajenas al trabajo, permitiendo a estos *intereses de extramuros* configurar el modo en que actúan en relación con ambos: trabajo y carrera.

La relación entre los tres conjuntos de intereses se entienden mejor si examinamos una situación específica. Consideremos, por ejemplo, la posición de un ejecutivo que trabaja en una gran organización. El puede estar muy entregado a su trabajo, ser ambicioso y también muy implicado en su vida familiar. En su experiencia laboral puede desear dirigir las tres: hacer un buen trabajo, avanzar en la organización y hallar un equilibrio razonable entre trabajo y tiempo libre, de tal manera que pueda pasar los fines de semana y la mayoría de las tardes con su familia.



El diagrama superior ilustra las relaciones y las tensiones que existen frecuentemente entre la tarea que se desempeña (función), las aspiraciones profesionales (profesión) y la valoración personal y el estilo de vida (intereses de extramuros). Los tres dominios pueden superponerse (las áreas sombreadas) y también permanecer separados. Trabajando en una organización intentamos encontrar o forzamos a establecer un equilibrio entre los tres juegos de intereses. La mayoría de las veces el equilibrio es difícil e inestable, creando tensiones que yacen en el centro de la actividad política. El hecho de que el área de completa convergencia de intereses es frecuentemente pequeña (el área muy sombreada) es una de las razones por la cual la racionalidad organizacional es tan raro fenómeno.

CUADRO 6.2. Intereses de la organización: De función, profesionales y extramuros.

En algunas situaciones, las tres pueden coincidir; en otras, dos campos de intereses pueden ser compatibles, mientras en otras los diferentes intereses pueden no tener relación entre sí. La vida transcurre apaciblemente para el ejecutivo en el primer caso (por ejemplo, él tiene una gran idea que contribuye a la realización de su trabajo y a sus perspectivas de promoción y le da también más tiempo libre), pero tiene dificultades en los últimos casos. Su gran idea puede mejorar el desempeño y las esperanzas de su carrera, pero significa más trabajo y menos ocio. O puede permitirle reducir su carga de trabajo pero, de alguna manera puede hacerlo menos visible y, por tanto, un candidato menos obvio para la promoción. Algunas veces

la idea puede ser buena para continuar su trabajo, pero no tener ningún otro significado. Las actitudes del ejecutivo y la relación con su cometido, las ideas que persigue ante las sugerencias ajenas serán todas probablemente afectadas de forma crucial por donde se sitúen los cometidos, ideas o sugerencias en su mapa de intereses dibujado en el Cuadro 6.2. Las tensiones entre los diferentes intereses que desea perseguir hacen su relación con el trabajo inherentemente "política", incluso antes de tener en cuenta la existencia y acciones de otros miembros de la organización. Estas tensiones son inherentes a la vida laboral en la sociedad occidental a causa de las contradicciones latentes que existen entre las exigencias del trabajo y el ocio por una parte, y las exigencias del presente y el futuro por otra.

La actitud de la gente hacia esas tensiones varía según la situación, produciendo una gran variedad de modos de comportamiento. Mientras algunas personas realizan su trabajo como un fin en sí mismo, otros son más ambiciosos. Otros gastan todavía más energía pretendiendo hacer su vida laboral menos onerosa, o tan cómoda y adecuada a sus preferencias personales como sea posible. Mucha gente se las arregla para conseguir considerables grados de coincidencia entre las competencias de sus propósitos y sus aspiraciones, configurando su cometido o misión general de manera que le permita lograr todos sus propósitos de una vez. Otros tienen que contentarse con posiciones comprometidas.

Esta manera de entender diferentes tipos de intereses nos proporciona así medios para descifrar las agendas personales subyacentes a acciones y actividades específicas. Podemos empezar a comprender cómo se relaciona la gente con su trabajo a través de sus inquietudes personales y detectar las motivaciones que apuntalan los distintos tipos de ambición, sentido lúdico, espíritu de cuerpo, rigidez, "defensa del territorio", entusiasmo, objetividad y libertad de acción que proporciona a la política de la vida de la organización su detallado carácter.

Siguiendo simplemente las propias inclinaciones personales, uno configura el drama de la vida de la organización de acuerdo con un guión político. Sin embargo, el contexto político incrementa sus facetas cuando comenzamos a reconocer la existencia de otros actores, con cada programa basado en intereses que perseguir. La actuación política a la cual eleva llega a ser particularmente visible en situaciones que presentan elecciones entre distintos caminos para el desarrollo futuro, y en otros contextos transitorios tales como el influjo de nueva gente o la sucesión de una persona por otra.

Con el único fin de ilustración, considérese el siguiente ejemplo.

El señor X era el flamante vicepresidente comercial en una mediana empresa de cosméticos. Después de cinco años, tiene una sólida reputación dentro de la firma, habiendo dirigido con éxito muchas campañas destinadas a establecer los pro-

ductos de la firma como primeras marcas disponibles para salir a la venta al por menor en un mercado en expansión. Aunque ha encontrado tiempos difíciles para convencer a sus colegas de que es preferible concentrarse en un volumen relativamente bajo de productos de alta calidad antes que en conquistar el mercado de masas, al cabo de los años han llegado a aceptar su punto de vista. Su filosofía de mercado y su visión estaban en relación con su personalidad, reflejando un interés y compromiso con las élites sociales con las cuales se identifica. El escenario y temas de los anuncios de la firma eran elegidos por el señor X y, como notaron muchos de sus colegas, reflejaban en gran medida su estilo de vida personal. Crucial para la adopción de esta estrategia de mercado y la línea en que había evolucionado la compañía era el apoyo de los miembros clave del consejo, que compartían lazos familiares e inclinaciones hacia el estilo de vida que simbolizaban el señor X y su filosofía de mercado. Otros miembros con menos influencia elegidos por su conocimiento profesional y su conexión con la industria en general, junto con el oficial jefe ejecutivo y cierto número de vicepresidentes, creían que estaban dejando escapar muchas oportunidades por la necesidad de preservar su imagen elitista. Siempre que era posible intentaban concienciar acerca de la necesidad de considerar otras opciones políticas, pero el éxito de la compañía cambió su inclinación a llevar demasiado lejos sus opiniones. Mientras la influencia carismática del señor X mantuviera una importante fuerza conductora, la firma estaba dispuesta a conservar y desarrollar su posición de élite.

Una oportunidad de cambio surgió por casualidad en el buzón del señor Y, vicepresidente de la planificación corporativa y uno de los más preocupados por las oportunidades perdidas. Un amigo y antiguo colega, ahora jefe de una prestigiosa firma "caza talentos", ha escrito preguntando si podría recomendarle posibles candidatos para el puesto de vicepresidente comercial en la nueva sección norteamericana de una empresa europea en el negocio de moda para la alta sociedad. Una imagen del Sr. X sonriendo en medio de las pieles, los diamantes y la moda de París, inmediatamente vino a la mente del Sr. Y. En menos de una hora hizo una rápida llamada a su amigo insinuando que el Sr. X podría ser el adecuado. En menos de dos meses, se le ofreció el empleo a X y lo aceptó.

El sucesor del Sr. X en la firma de cosméticos, la Srta. Z, era una mujer relativamente joven y ambiciosa, a la que le gustaba la vida elegante. Fue una elección comprometida, el consejo encontró fallos en los otros dos candidatos. La Srta. Z parecía romper el equilibrio entre el estilo arrojado al que los aliados de X se habían acostumbrado y la promesa de una nueva iniciativa favorecida por los que se habían sentido coartados por la dirección fijada a través de la filosofía de X. Aunque ningún grupo estaba complacido con el nombramiento, ambos creían que la Srta. Z era suficientemente capaz de desempeñar el trabajo, especialmente desde que realizara una operación con éxito.

Para la Srta. Z el trabajo era una gran oportunidad. Creía que estaba a tiempo de superarse en la industria y vio en la dirección llevada a cabo por el Sr. X una base sobre la que emprender unas nuevas iniciativas. En sus entrevistas con los que anteriormente apoyaban al Sr. X se dio cuenta de la necesidad de conservar lo que había conseguido. En sus conversaciones con los menos cercanos a esta filosofía insistió en la promesa de nuevos mercados. Su primer año en el nuevo trabajo se dedicó al desarrollo de la iniciativa que unificaría estos objetivos, manteniendo la imagen de alto mercado pero ensanchando los mercados para incluir cadenas selectas de droguería y grandes almacenes. Sabía que tenía que superar la filosofía que la apartaba de X, pero debía retener el apoyo del consejo y los ejecutivos antiguos que eran esenciales para asegurarse el éxito. Sus colegas preparados para un cambio eran compañeros complacientes y las excelentes relaciones de trabajo pronto evolucionaron a través de una aproximación al toma y daca que ayudó a definir ideas y oportunidades que parecían aumentar. Su cometido en relación a aquellos que todavía comparaban el estilo y personalidad del Sr. X con la que la compañía se identificaba era mucho más difícil. La resistencia y el acalorado cambio llegó a figurar en las discusiones de la sala de juntas. Durante un período de tres años, de todas maneras, la mayoría llegó a aceptar la idea de que el ensanchamiento del mercado era todavía consecuente con la imagen de un producto de alto nivel, particularmente desde que el cambio de estrategia estaba endulzado por su evidente éxito financiero. Como un miembro del consejo dijo mientras analizaba el último rendimiento, "Creo que seré capaz de vivir incluso con más anuncios en esas horrorosas revistas si pienso en esos beneficios".

Nuestro caso sólo esboza la dinámica de la situación en su perfil más amplio. De todas maneras, sirve para ilustrar la política consustancial a cualquier situación donde la gente persigue distintos intereses. El Sr. X tenía una visión que otros creían compartir. Su carismática personalidad le permitía usar la organización para expresarse a través de una estrategia que combinaba su cometido, su carrera y sus intereses de extramuros de manera coherente. Los colegas apoyaron su estrategia con el fin de que sus objetivos fueran alcanzados también. Los que se oponían a la estrategia tenían otras aspiraciones. Preferían otra manera de llevar la organización. Por esta razón el Sr. Y aprovechó la oportunidad casual para cambiar la situación. El estado de transición abrió nuevas oportunidades. Se formaron coaliciones rivales alrededor de los candidatos que la gente pensó que podían llevar adelante sus intereses. La Srta. Z, el candidato cualificado y comprometido, estudió y resolvió bien la situación. Observó la convergencia entre la oportunidad personal y la de la compañía y usó de nuevo su trabajo para desarrollar ambas. Dadas sus ambiciones no podía aceptar el status quo. Su estilo personal y aspiraciones de carrera la obligaban a "ser una promotora" y "alcanzar su meta". La filosofía de X, considerada como un sólido éxito, tenía que cambiar. Otros estaban preparados para unirse a Z en la creación de una nueva dirección empresarial a cambio de re-

valorizarse a sí mismos. El secreto de las coaliciones rivales, aunque dudoso a veces, se mantuvo porque la nueva situación resultó de una transformación con que la mayoría podía identificarse y considerarla suya. Aunque nuestra explicación glosa incluso las relaciones de poder y otros aspectos del caso, las interacciones entre estos actores clave y sus seguidores da una pista de la gruesa y rica dinámica política de la vida de la organización. La diversidad de intereses que Aristóteles observó en la ciudad-estado griega es evidente en todas las organizaciones y puede analizarse mediante el trazo de cómo las ideas y las acciones de la gente chocan o coinciden.

En contraste con el punto de vista de que las organizaciones son empresas racionalmente integradas que persiguen metas comunes, la metáfora política nos anima a ver las organizaciones como amplias redes de gente con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia, por ejemplo para llevar a cabo su vida, realizar una carrera o perseguir una ambición o un objetivo deseado. Las organizaciones son coaliciones y están hechas de coaliciones y la construcción de coaliciones es una dimensión importante de casi toda la vida de la organización.

Las coaliciones prosperan cuando grupos de individuos cooperan juntos con relación a asuntos, acontecimientos o decisiones comunes o para desarrollar valores o ideologías específicas. Las organizaciones acomodan esta definición de coaliciones en el sentido de que abarcan grupos de dirigentes, trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, abogados, agentes del gobierno y otros grupos formales e informales con un interés o apuesta en la organización, pero cuyas ambiciones y preferencias difieren. La organización como coalición de diversos accionistas tiene múltiples metas.

Algún teórico de la organización distingue entre grupos que se integran en los objetivos comunes y coaliciones de dos o más grupos que se unen para perseguir un interés común, a menudo trabajando en contra de una red rival. Está claro que las personas que están dentro de las organizaciones pueden perseguir sus intereses como individuos, grupos específicos de interés o coaliciones más generalizadas, así que esta distinción suele ser útil. En muchas organizaciones suele haber una coalición dominante que controla importantes áreas de la política. Tales coaliciones generalmente se construyen alrededor del jefe ejecutivo u otros personajes clave de la organización, cada participante persigue sus objetivos y la contribución a la coalición es el precio de su participación. Todas las coaliciones tienen que establecer algún tipo de equilibrio entre las recompensas y las contribuciones necesarias para sostener la calidad de miembro, un equilibrio generalmente influido por factores como la edad, la posición en la organización, la educación, el tiempo dedicado a la organización y valores y actitudes.

La mayoría de las aproximaciones a la organización realmente favorecen el desarrollo de grupos y coaliciones, ya que la división de funciones y otras divisiones fragmentan los intereses, por ejemplo, asignando diferentes objetivos y actividades a unidades como departamentos o equipos de investigación. La "racionalidad limitada" discutida en el Capítulo 4 toma así una dimensión política como la de los vendedores preocupados por sus objetivos de venta, los productores por la producción y los equipos de proyección por sus proyectos. Dada esta fragmentación, mientras puede haber un consenso general sobre los objetivos globales, suele haber un considerable desacuerdo en los objetivos concretos, puesto que a este nivel los intereses de los individuos y de los subconjuntos suelen llegar a ser supremos. La organización en su conjunto suele estar obligada a funcionar con un tipo mínimo de consenso. Esto permite a la organización sobrevivir a la vez que reconoce la diversidad de los objetivos y aspiraciones de sus miembros. Frecuentemente la organización tiene que contentarse con soluciones más satisfactorias que óptimas a sus problemas, con negociaciones y compromisos que llegan a ser más importantes que la racionalidad técnica.

El desarrollo de la coalición ofrece una estrategia para desarrollar los propios intereses en la organización, y los miembros suelen prestar una atención considerable a aumentar su poder e influencia a través de estos medios. Algunas veces las coaliciones se inician por actores menos poderosos que buscan el apoyo de otros. Otras veces pueden ser llevadas a cabo por los poderosos para consolidar su poder, por ejemplo, un ejecutivo puede llevar a algunos a adoptar posiciones en las que puedan servirle de leales lugartenientes. Sea formal o informal, confinado a la organización o extendido a incluir intereses ajenos, las coaliciones y los grupos de intereses pueden proporcionar importantes medios de conseguir los fines deseados.

ENTENDIENDO EL CONFLICTO

Los conflictos surgen siempre que los intereses chocan. La reacción natural ante el conflicto en los contextos de la organización suele ser la de verlo como una fuerza disfuncional que puede atribuirse a algún lamentable cúmulo de circunstancias o causas. "Es un problema de personalidad". "Son rivales que siempre chocan". "Los de producción y los de comercial nunca están de acuerdo". "Todos odian a los auditores y a los contables". El conflicto es considerado un estado desafortunado que en circunstancias más favorables debería desaparecer.

De todas formas, si nuestro análisis anterior es correcto, el conflicto estará siempre presente en las organizaciones. El conflicto puede ser personal, interpersonal o entre grupos o coaliciones rivales. Puede construirse dentro de las estructuras, funciones, actitudes y estereotipos de la organización o surgir a partir de re-

cursos poco frecuentes. Puede ser explícito o encubierto. Cualesquiera que sean la razón y la forma que tome, el origen reside en una divergencia de intereses percibida o real.

Como ha apuntado el sociólogo escocés Tom Burns, las organizaciones más modernas promueven varios tipos de actuaciones políticas porque están diseñadas como sistemas de competición y colaboración simultáneas. La gente debe colaborar en la persecución de su tarea común, aunque a menudo estén enfrentados contra los demás compitiendo por los recursos limitados, situación y promoción profesional. Estas dimensiones conflictivas de las organizaciones está casi siempre claramente simbolizadas en el organigrama jerárquico que es a la vez un sistema de cooperación, en él se refleja una subdivisión racional de los cometidos, y una escalera profesional para motivar a la gente a ascender. El hecho de que haya más empleos abajo que arriba significa que en la competición por los puestos altos es conveniente ser agresivo y que en cualquier competición profesional de largo alcance hay menos ganadores que perdedores. Junto al hecho de que diferentes individuos y grupos están determinados a ejercer autoridad e influencia sobre otros, la jerarquía asegura más o menos los tipos de lucha competitiva sobre las cuales prospera la política de la organización. El individuo no tiene que ser conscientemente astuto o endiabladamente político para jugar hasta el final la política de la organización. Para el comportamiento político es bastante natural responder a las tensiones creadas entre los individuos y sus organizaciones. La organización Maquiavélica que sistemáticamente regatea su camino a través de los asuntos de la organización sólo ilustra la más extrema y enteramente evolucionada forma de tendencia latente presente en la mayoría de los aspectos de la vida de la organización.

Los estudios sobre la teoría de la organización están llenos de ejemplos que ilustran el sistema competitivo implícito en la jerarquía. Algunos de los más intensos los encontramos en los artículos de los sociólogos que se han introducido en los centros de trabajo en la función de observadores participantes. De los presupuestos y las pautas de trabajo, la supervisión y control diarios del mismo, así como la búsqueda de oportunidades y medro están caracterizadas frecuentemente por sofisticadas formas de sentido lúdico. Tomemos, por ejemplo, las situaciones contadas por W. F. Whyte en su clásico estudio "**Money and Motivation**". Estas revelan la astucia con que los trabajadores de una fábrica son capaces de controlar su ritmo de trabajo y nivel salarial, incluso bajo vigilancia de sus supervisores o los expertos en eficiencia que tratan de encontrar modos de aumentar la producción. Los trabajadores saben que para mantener sus posiciones tienen que encontrar maneras de asestarle golpes al sistema, y lo hacen con gran destreza e inventiva.

Por ejemplo, Starkey, un experimentado trabajador de fábrica, encuentra formas de introducir movimientos extra en su trabajo cuando las medias de trabajo

aumentan, de manera que el trabajo puede hacerse más fácilmente bajo las circunstancias normales. También ha encontrado formas completamente nuevas de trabajar a gran velocidad cuando el supervisor no está cerca, lo que le permite tener un día más relajado. Ray, famoso entre sus compañeros de trabajo por su habilidad en despistar y equivocar a sus controladores, encuentra formas de hacer que su máquina destruya el producto en el que está trabajando cuando se le pide que aumente su ritmo de trabajo. También tiene gran habilidad para hacer ver que está trabajando más de lo que trabaja, sudando mucho para impresionar y engañar a sus observadores. Los trabajadores comparten ideas de cómo obtener mejores pautas de trabajo, reducir la producción, cobrar por trabajos "jugosos", o alejar a sus competidores con los "apestosos". Tal colaboración suele usarse contra la dirección, y otras veces contra otros trabajadores o grupos de trabajo. La dirección, por supuesto, suele saber que esto sucede, pero frecuentemente no tiene poder para remediarlo, particularmente cuando las fábricas están sindicalizadas. Algunas veces consiguen controlar el problema, sólo para encontrar otro en otra parte. Para la relación es arma esencial, la posición y el respeto mutuo de ambos grupos descansando en su habilidad de burlar o controlar al otro.

Relaciones parecidas las encontramos en el marco de las oficinas, donde la plantilla controla los programas y los cuadros de trabajo de manera que les hagan parecer más ocupados y más productivos de lo que realmente son. Y en el marco presupuestario y otras sesiones de toma de decisiones, los directivos suelen intentar ser más listos que sus propios jefes cumplimentando su estimaciones de recursos con vaguedades, o negociando objetivos fáciles que les permitan dar cabida a los errores o quedar bien cuando se acerque la siguiente revisión salarial.

La actuación política está también latente en las relaciones horizontales entre las unidades especializadas. Como se advierte fácilmente, la gente comienza a identificarse con las responsabilidades y objetivos asociados a su papel, grupo de trabajo, departamento o equipo de proyecto específicos, de manera que suelen llevarlos a valorar el logro de sus responsabilidades y objetivos sobre y bajo el logro de metas más amplias de la organización. Esto es especialmente cierto cuando los sistemas de recompensa y la posición general de uno, visiblemente, y el sentido del éxito están unidos a una buena ejecución a nivel de las responsabilidades especializadas de uno mismo.

Incluso cuando la gente reconoce la importancia de trabajar juntos, la naturaleza de cualquier trabajo dado suele combinar elementos contradictorios que crean varios tipos de conflictos. Por ejemplo, las interacciones políticas tan frecuentemente observadas entre las plantillas de producción y comercial, o entre los contables y los usuarios de los servicios financieros, suelen descansar en parte sobre el hecho de que se les pide ocuparse de actividades que afectan a los demás de mane-

ra negativa. La modificación del producto pedida por el marketing crea problemas en el proyecto y desarrollo de la producción. El cometido de los contables para el control de la empresa prueba una fuerza poco deseada para los ejecutivos del departamento de gastos. Como actores en sus distintos papeles intentan hacer el trabajo para el que han sido nombrados, interpretando sus intereses de cometido de manera que parezcan adaptados para el logro de los objetivos de la organización, son por lo tanto equipos en contradicción. Conflictos parecidos suelen observarse entre jefes de "línea" responsables de los resultados diarios y la gente de "personal" como planificadores, abogados, contables y otros expertos que desempeñan una función consultiva; entre los profesionales que pretenden extender su esfera de autonomía y los burócratas que pretenden reducirla con el fin de mejorar el control y tantos otros.

La complejidad potencial de la política de la organización es asombrosa, incluso antes de que tengamos en cuenta las personalidades y los choques de personalidad que normalmente aportan los papeles y sus conflictos a la convivencia. Algunas veces los conflictos generados pueden ser bastante explícitos y abiertos para que todos los vean, mientras otras pueden subyacer bajo la superficie de los acontecimientos diarios. Por ejemplo, las relaciones en las juntas pueden gobernarse por programas secretos que incluso los participantes ignoran. Algunos conflictos en las organizaciones pueden tener una larga historia, las decisiones y acciones del presente han sido labradas por los conflictos, agravios o diferencias que otros creían olvidadas o calmadas hace tiempo. El jefe de un departamento de producción puede ponerse de acuerdo con el responsable de marketing para bloquear una propuesta de la ingeniería de producción, no porque no esté de acuerdo con las ideas básicas, sino por resentimientos asociados al hecho de que él y la ingeniería de producción nunca se avinieron. Aunque tales resentimientos pueden parecer insignificantes, suelen tener gran relevancia en la vida de la organización.

Muchos conflictos de la organización suelen llegar a ser institucionalizados en la configuración de actividades, estereotipos, valores, creencias, rituales y otros aspectos de la cultura de la organización. En esta forma socializada, los conflictos subyacentes pueden ser extremadamente difíciles de identificar y destruir. De nuevo la historia puede modelar el presente de manera sutil. De todas formas, recordando el precepto aristotélico para entender la fuente de la política en la diversidad de intereses a los cuales los conflictos sólo dan forma externa/visible, los analistas de la organización tienen medios de penetrar bajo la superficie de cualquier situación conflictiva para entender su génesis. Examinaremos luego en este capítulo algunas maneras en que se dirigen los conflictos cuando debatamos la política de las organizaciones pluralistas.

EXPLORANDO EL PODER.

El poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. En el poder influye quien lo ejerce qué, cuándo y cómo.

En los últimos años los teóricos de la organización y la dirección se han dado cada vez más cuenta de la necesidad de reconocer la importancia del poder para explicar los asuntos de la organización. De todas formas, no ha surgido ninguna definición clara y consistente del poder. Mientras algunos ven el poder como un recurso, esto es, como algo que uno posee, otros lo ven como una relación social caracterizada por algún tipo de dependencia, es decir, como una influencia *sobre* algo o alguien. La mayoría de los teóricos de la organización tienden a tomar su punto de partida de la definición de poder ofrecida por el experto en ciencias políticas americano Robert Dahl, que sugiere que el poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho. Para algunos teóricos esta definición lleva a un estudio de las condiciones de "aquí y ahora" bajo las cuales una persona, grupo u organización llega a depender de otra, mientras para otros conduce a un examen de las fuerzas históricas que modelaron el escenario de acción en el cual se asientan las relaciones del poder contemporáneo. Como muestra el Cuadro 6.3, las fuentes de poder son ricas y variadas, proporcionando a aquellos que desean luchar en persecución de sus intereses muchas maneras de hacerlo. En el siguiente análisis examinaremos cómo se usan las fuentes de poder para dar forma a la dinámica de la vida de la organización. Haciéndolo estaremos creando un marco analítico que puede ayudarnos a entender la dinámica del poder dentro de una organización, y a identificar las formas en que los miembros de la organización puede intentar ejercer su influencia.

Autoridad formal. La primera y más evidente fuente de poder en una organización es la autoridad formal, una forma de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquellos en los que obra recíprocamente. Como el sociólogo Max Weber ha observado, la legitimación es una forma de aprobación social que es esencial para establecer las relaciones de poder, y se presentan cuando la gente reconoce que una persona tiene derecho a mandar sobre parte de la vida humana, y cuando los dominados consideran que es su deber obedecer. Históricamente, la autoridad legítima ha sido apuntalada por una o más de estas tres características: carisma, tradición o la fuerza de la ley (para más detalle ver el Cuadro 9.1). La autoridad carismática se da cuando la gente respeta las cualidades especiales de un individuo (carisma significa "don del cielo") y cree que esas cualidades le dan derecho a actuar en su nombre. La autoridad tradicional se produce cuando la gente respeta las costumbres y prácticas del pasado e inviste la autoridad en aquellos que simbolizan y encarnan estos valores tradicionales. Los monarcas y otros que dominan a causa de algún tipo de situación inherente adquieren sus derechos de dominio

a través de esta clase de principio. La autoridad burocrática o racional-legal surge cuando la gente insiste en que el ejercicio del poder depende de la correcta aplicación de reglas y procedimientos formales. Aquellos que ejercen la autoridad burocrática deben ganarse sus derechos de poder a través de medios proceduales, por ejemplo, demostrando posesión o derechos de propiedad de una corporación, a través de la elección en sistemas democráticos, o demostrando la cualificación profesional o técnica apropiada en una meritocracia.

Las siguientes son algunas de las más importantes fuentes de poder:

1. AUTORIDAD FORMAL
2. CONTROL DE RECURSOS ESCASOS
3. UTILIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, LEYES Y REGLAMENTOS
4. CONTROL DE LOS PROCESOS DE DECISION
5. CONTROL DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACION
6. CONTROL DE LIMITES
7. CAPACIDAD DE TRATAR CON LA INCERTIDUMBRE
8. CONTROL DE LA TECNOLOGIA
9. ALIANZAS INTERPERSONALES, COMUNICACIONES Y CONTROL DE LA "ORGANIZACION INFORMAL"
10. CONTROL DE LAS CONTRAORGANIZACIONES
11. SIMBOLISMO Y MANIPULACION DE LAS IDEAS
12. SEXO Y CONTROL DE LAS RELACIONES DE SEXO
13. FACTORES ESTRUCTURALES QUE DEFINEN EL ESCENARIO DE ACCION
14. EL PODER QUE YA SE TIENE

Estas fuentes de poder proporcionan a los miembros de la organización una variedad de ideas para mejorar los intereses y resolver o perpetuar los conflictos de la organización.

CUADRO 6.3. Las fuentes de poder en las organizaciones.

Puede encontrarse cada uno de estos tres tipos de autoridad formal en las organizaciones modernas. La figura de un héroe puede adquirir un inmenso poder carismático que le permita controlar y dirigir a otros como quiera. El dueño de una empresa familiar puede ejercer autoridad a consecuencia de ser miembro de la familia fundadora. Un burócrata puede ejercer poder como resultado del nombramiento formal que posee. Así como aquellos que están sujetos al tipo de autoridad en uso respetan y aceptan la naturaleza de esa autoridad, la autoridad sirve

como forma de poder. Si no es respetada, la autoridad se vuelve vacía y el poder depende de otras fuentes nombradas en el Cuadro 6.3.

El tipo más evidente de autoridad *formal* en la mayoría de las organizaciones es burocrático y generalmente asociado a la posición que uno tiene. Ya sea como jefe de ventas, contable, coordinador de proyectos, secretario, supervisor de fábrica, u operador de máquinas. Estas diferentes posiciones en la organización suelen definirse en términos de derechos y obligaciones, que crean un campo de influencia dentro del cual, uno puede operar legítimamente con el apoyo formal de aquellos con los que trabaja. Un supervisor de fábrica tiene "derecho" a instruir a los que están bajo su control. Un jefe de ventas tiene también el "derecho" de influir en la política de las campañas de venta, pero no en la contabilidad financiera. El último cae dentro del campo de discreción e influencia delegadas en el jefe de contabilidad. Las posiciones formales en el esquema de una organización define así competencias de autoridad delegada. Para extender esa autoridad se traduce al poder a través del consentimiento de aquellos que caen bajo el modelo de mando, la estructura de la autoridad es también una estructura de poder. Aunque suele considerarse que la autoridad emana de lo alto del organigrama de la organización y es delegada por alguien superior, nuestro examen de la naturaleza de la legitimidad sugiere que esto es verdad sólo en parte. Que la autoridad llegue a ser efectiva sólo se consigue si ésta es legitimada desde abajo. La pirámide de poder representada en un cuadro de organización se construye así sobre una base donde un poder considerable pertenece a aquellos que están en la parte baja de la pirámide tanto como a los que están arriba. El sindicalismo, por supuesto, ha reconocido esto, canalizando el poder existente en los niveles más bajos de la pirámide para desafiar al poder de los más altos. Conseguir que el poder de los sindicatos sea legitimado por la fuerza de la ley y los derechos de asociación, también representa un tipo de autoridad formal. Para acabar, tenemos más cosas que decir en nuestro análisis de las "organizaciones de oposición".

Control de los recursos escasos. Todas las organizaciones dependen para su continuada existencia de un flujo adecuado de recursos como dinero, materiales, tecnología, personal y apoyo de sus clientes, proveedores, y la comunidad en general. La habilidad de ejercer control sobre todos estos recursos puede aportar una fuente importante de poder dentro y entre las organizaciones. El acceso a los fondos, posesión de habilidad crucial o materia prima, el control de acceso a algunos valiosos programas de ordenador o nueva tecnología, o incluso el acceso a un cliente o un proveedor especial puede prestar a los individuos considerable poder de organización. Si el recurso es escaso y alguien depende de su disponibilidad, entonces puede ser casi seguramente traducido a poder. ¡La escasez y la dependencia son las claves de los recursos del poder!

Cuando empezamos a hablar del poder asociado a los recursos, la atención suele centrarse en el papel del dinero. El dinero es el más líquido de los recursos y puede ser convertido en otros. Una persona con una habilidad reconocida, un proveedor con una preciosa materia prima o una persona con información de una nueva oportunidad de investigación pueden ser convencidas frecuentemente para que cambien sus valorados recursos a cambio de un precio atractivo. El dinero puede también convertirse en promociones, amenazas patronales, promesas o favores para comprar la lealtad, servicio, apoyo o simplemente complicidad.

Nada tan maravilloso como la política organizativa rodeando el proceso de presupuesto y control y asignación de los recursos financieros. Como Jeffrey Pfeffer de la universidad de Standford ha sugerido, el uso de tal poder está encadenado críticamente a la habilidad de uno para controlar el uso *discrecional* de los fondos. No es necesario tener un control completo sobre las decisiones financieras. Sólo se necesita tener el control suficiente para tirar de las cuerdas que pueden crear cambios marginales. La razón para esto es que la mayoría de los recursos financieros disponibles de una organización sostienen las operaciones corrientes. Los cambios de estas operaciones son normalmente incrementales, las decisiones se toman para aumentar o reducir los gastos corrientes. Es esta habilidad de hacer crecer o decrecer este flujo de fondos lo que proporciona poder. De aquí que si un directivo puede conseguir el acceso a los recursos no comprometidos de manera que él o ella puedan usarlos de forma discrecional, por ejemplo, "los fondos de reptiles", él o ella puede ejercer una influencia fundamental sobre el futuro desarrollo de la organización y al mismo tiempo comprar el compromiso de aquellos que se benefician del uso de los fondos. De forma parecida, alguien de fuera de la organización, que es responsable de decidir si su apoyo financiero a esa organización debería continuar, está en posición de ejercer considerable influencia en las políticas y prácticas de la organización. Frecuentemente, esta influencia está fuera de toda proporción con el crecimiento real, por lo que las organizaciones dependen críticamente de fondos marginales creados para dar cabida a las maniobras. Las organizaciones suelen tener tendencia a usar su período de inactividad anual de manera que cree compromisos o expectativas para el año siguiente —por ejemplo, elevando el salario que se espera repetir el año siguiente, nombrando una plantilla cuyos nombramientos necesiten ser renovados o poniendo a flote un nuevo programa que la plantilla desee continuar—, dejando así considerable poder al promotor marginal.

Los principios que hemos discutido en relación con el uso del poder financiero se aplican a otros tipos de poderes de recurso también. El punto importante es que el poder descansa en el control de los recursos de los que dependen las organizaciones para las operaciones corrientes o para crear nuevas iniciativas. Debe haber una dependencia anterior que uno sea capaz de controlar; y tal control suele derivar su poder de la escasez, o el limitado acceso, al recurso en cuestión. Hable-

mos de control financiero, técnicas, materiales o personal o incluso de la provisión del apoyo emocional a la toma de decisiones clave que viene a valorar el apoyo y la amistad de uno, los principios recuerdan lo mismo. El más maquiavélico de nosotros verá rápidamente cómo estos principios señalan la línea de una estrategia para aumentar el poder *creando dependencia* a través del control planificado de los recursos críticos.

El propio poder puede ser aumentado también reduciendo su dependencia de otros. Esta es la razón de que muchos directivos y unidades de organización prefieran tener sus propios fondos de recursos. La aparente inutilidad de la duplicación de los recursos en una organización donde cada departamento tiene la misma maquinaria infrautilizada o equipos de expertos o excesos de plantilla que pueden ser utilizados en los períodos de ataque, suele ser resultado de los intentos de reducir la propia dependencia de los recursos ajenos.

El uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización. La mayoría de las veces la estructura, reglas, reglamentos y procedimientos de la organización son vistos como instrumentos racionales para el desempeño de tareas auxiliares. Una visión política de estos arreglos sugiere de todas formas, que en muchas situaciones se entienden mejor como productos y reflexiones de una lucha por el control político.

Consideremos el siguiente ejemplo tomado de una investigación que dirigí sobre el desarrollo de las corporaciones en la "nueva ciudad" británica. La corporación en cuestión fue establecida a principios de los sesenta para desarrollar una nueva ciudad en una vieja área industrial. Se estableció una organización funcional con departamentos separados (finanzas, derecho, administración, desarrollo comercial, alojamiento, arquitectura y planificación, y servicios de ingeniería) asignados a un director general que, a su vez, están asignados al consejo. A finales de los sesenta un enérgico hombre de negocios llegó a ser presidente del consejo. Nombró al jefe de la corporación oficial legal nuevo director general y dividió la vacante actual del cargo de oficial legal en dos partes, creando el cargo de la secretaria de la corporación y dejando al nuevo oficial legal con un número más reducido de funciones. El cargo de la secretaria estaba ocupado por un candidato propuesto por el presidente que había trabajado con él de forma parecida en otra organización. El presidente y el secretario comenzaron a colaborar estrechamente, y el consejo estuvo eventualmente de acuerdo en que el secretario debería tener acceso directo al consejo sin tener que hacerlo a través del director general. El presidente se comprometió en la marcha diaria de la organización, evitando frecuentemente pasar por el director general, cuyo papel se volvió muy difícil de desempeñar.

Esta situación tuvo un final más bien brusco justo al cabo de un año, con la sorprendente renuncia del presidente en respuesta a la controversia acerca de los asuntos políticos. Con el nombramiento de un nuevo presidente interesado en delegar su tarea de marcha de la organización en el director general, las relaciones de poder dentro de la corporación cambiaron dramáticamente. El director general estableció gradualmente su control sobre las cabezas del departamento muchas de las cuales habían llegado a ser muy poderosas a través de las intervenciones del antiguo presidente. Su maniobra fue traer muchas de las funciones que se habían colocado en la secretaría bajo su propio control y reorganizar otras responsabilidades del departamento. Por ejemplo, dividió las funciones del departamento de arquitectura y planificación, estableciendo un nuevo departamento de planificación y un nuevo departamento que negocia con las inspecciones. Este movimiento dejó al arquitecto jefe, que había llegado a ser un poderoso ejecutivo durante el mandato del presidente anterior, con apenas una fracción del departamento que antes controlara. Estas reestructuraciones fueron acompañadas más tarde de cambios que llegaron más lejos respecto al desagrado de las personas destacadas de los departamentos funcionales, y poco después abandonaron la organización un determinado número de personas, incluyendo al secretario y al arquitecto jefe.

Si bien estos cambios estructurales se justificaron en términos técnicos, fueron también motivados por consideraciones políticas relativas a cuestiones de control. Los cambios iniciales creados por el enérgico presidente de la corporación se diseñaron para aumentar su propio control de la organización reduciendo el del director general. Los cambios introducidos tras la renuncia del presidente se destinaron en primer lugar a ayudar al director general a recuperar su control sobre los poderosos jefes del departamento. El cambio estructural fue parte de un juego de poder para limitar el papel y la influencia de otros individuos clave.

Las circunstancias de este caso pueden ser únicas, pero el modelo es bastante general, puesto que la estructura de la organización suele usarse como instrumento político. Los planes para la diferenciación e integración organizativas, los diseños para la centralización y descentralización, y las tensiones que pueden surgir en la organización matriz, suelen imponer programas secretos relativos al poder, autonomía, o interdependencia de los departamentos y los individuos. El tamaño y la situación de un grupo o departamento dentro de una organización suelen proporcionar un índice de su poder dentro de la superestructura, por lo que una táctica obvia de control es degradar la importancia de una función o un grupo de individuos, o adoptar una estrategia de divide-y-vencerás que fragmente las bases potenciales del poder. Esta táctica se ilustra en el caso del estudio anterior y también se presentó en cierto número de otras corporaciones de "nuevas ciudades" incluidas en mi investigación. Por ejemplo, en una corporación la función del desarrollo de la comunidad, que frecuentemente logró el nivel de departamento en otras cor-

poraciones, se relegó a una pequeña sección bajo el control de un oficial administrativo (alguien que tiene un pequeño conocimiento o interés en este tipo de trabajo). La plantilla de desarrollo de la comunidad, que suele tomar posturas radicales respecto a los problemas de planificación, fue acertada en su percepción de que su situación, inusual, dentro de la estructura de la organización, reflejaba el deseo de la dirección general de reducir su influencia y excluirla de las reuniones entre los jefes de departamento. El mismo director general intentó suprimir el desarrollo de los equipos de proyectos a través de los niveles medios de jerarquía, los cuales habrían dirigido la organización hacia una matriz estructural más bien burocrática. El director general quiso ejercer su fuerte control autoritario a través de los jefes del departamento, oponiéndose a los equipos de proyección y haciendo a los jefes de su departamento responsables de la integración entre departamentos. Muchos de los profesionales de planificación, de categoría media, llegaron a desanimarse extremadamente por su ausencia de autonomía e influencia y pronto abandonaron la organización masivamente.

Las tensiones que rodean al proceso de diseño y rediseño dan así mucha idea de las estructuras del poder organizativo. Y la rigidez e inercia de las estructuras de organización pueden hacer lo mismo, por lo que la gente suele preservar las estructuras existentes con el fin de proteger el poder que deriva de ellas. Por ejemplo, la gente y los departamentos suelen adherirse a anticuadas descripciones del trabajo o diseños organizativos, por ejemplo, resistiéndose a adoptar la tecnología del ordenador, porque su poder y nivel dentro de la organización están estrechamente unidos al viejo orden. Una de las ironías de la organización burocrática es que la planificación de departamentos y de trabajos, que fueron originalmente introducidos para controlar el trabajo de los empleados, pueden usarse también por los empleados para controlar a sus superiores.

Lo mismo es cierto en relación a las normas, reglamentaciones y otro tipo de procedimientos formales. Igual que una descripción del trabajo puede ser usada por un empleado para definir lo que no está preparado para hacer ("*eso no es parte de mi trabajo*"; o "*no me pagan para hacer eso*"), las normas y reglamentos suelen demostrar que son de doble filo. Encontramos un destacado ejemplo en el caso de British Rail, donde los empleados han descubierto el poder del "trabajo a reglamento". Mejor que ir a la huelga para conseguir una reivindicación o solucionar algún agravio, un proceso que demuestra ser costoso para los empleados debido a que pierden su sueldo, el sindicato suele declarar una "huelga de celo", por lo que los empleados hacen exactamente lo que es requerido por los reglamentos desarrollados por las autoridades ferroviarias. El resultado es que casi ningún tren sale a tiempo, los horarios se lían y todo el sistema de ferrocarriles se ve rápidamente entorpecido yendo a paso de tortuga si es que no se paraliza. Las normas por supuesto fueron creadas para controlar a los empleados, para proteger la segu-

ridad de los pasajeros y, lo que es igualmente importante, para proteger a las autoridades ferroviarias, y que en el caso de un accidente importante una estructura clara de las reglas y las responsabilidades puede ayudar a localizar la culpa. El único problema es que hay demasiadas reglas que hacen al sistema ferroviario casi inoperable. El funcionamiento normal requiere, de esta manera, que los empleados disminuyan o al menos dinamicen los procedimientos. British Rail, por supuesto, no es única en este caso. Muchas organizaciones tienen normas similares que, como muchos empleados saben, no se aplican rutinariamente.

La importancia de estas reglas para sus creadores está claramente ilustrada en las investigaciones públicas que siguen a los accidentes importantes, donde los investigadores comparan la evidencia de los acontecimientos con las normas descritas en la reglamentación formal para encontrar quien se equivoca. Algunas veces se encuentran lagunas en el reglamento. A veces se descubren enormes negligencias. Pero frecuentemente el accidente no es más que lo que Charles Perrow, de la Universidad de Yale, llama un "accidente normal", en el sentido de que su probabilidad se incluye en la naturaleza del sistema. Las reglas incumplidas que acompañan al accidente suelen incumplirse miles de veces antes como parte de la práctica laboral normal, puesto que el trabajo normal es imposible sin el incumplimiento de las reglas. Los ferroviarios británicos, como otros que adoptan la práctica del "trabajo a reglamento", han descubierto como usar un arma diseñada para controlarlos y posiblemente castigarlos para controlar y castigar a otros.

Las normas y reglamentos son así frecuentemente creadas, invocadas y usadas en una moda proactiva o retrospectiva como parte de un juego de poder. Todos los reglamentos burocráticos, criterios de toma de decisiones, planes y programas, requisitos de promoción y evaluación del trabajo, y otras normas que dirigen el funcionamiento de las organizaciones dan poder potencial tanto a controladores como a controlados. Las normas diseñadas para guiar y dinamizar las actividades pueden usarse casi siempre para bloquear actividades. De la misma manera que los abogados hacen una profesión de encontrar nuevos ángulos desde los que se conciben claramente las reglas, muchos miembros de las organizaciones son capaces de invocar las reglas de una manera que nadie imaginó nunca. La habilidad de usar las normas en provecho propio es una importante fuente del poder organizacional y, en este caso de las estructuras de la organización, define un terreno discutido que siempre se negocia, preserva o cambia.

Control de los procesos de decisión. La habilidad para influir en los resultados de los procesos de toma de decisiones es una bien reconocida fuente de poder, y que ha atraído considerable atención en la literatura de la teoría de la organización. Ya que las organizaciones son en gran medida sistemas de toma de decisiones, un individuo o grupo que pueda ejercer una influencia importante en los pro-

cesos de decisión puede ejercer gran influencia en los asuntos de su organización. No asombra entonces el tiempo, la energía y la meticulosa atención que algunos hombres y mujeres hambrientos de poder dedican a interminables sargas de reuniones. Estos "políticos", como suele conocerseles, regatean, en términos de programas que suelen ser secretos para crear los resultados de la decisión según su deseo. Esto es, estos programas secretos que permiten a muchos de ellos salir triunfantes tras horas de discusiones circulares que acaban congelándose. Para los políticos de la toma de decisiones organizacional suele implicar el evitar que se tomen decisiones cruciales tanto como favorecer aquellas que desean.

Al discutir los tipos de poder utilizados en la toma de decisiones es útil distinguir entre el control de tres elementos interrelacionados: las *premisas* de la decisión, los procesos de decisión y las *cuestiones y objetivos*. Uno de los caminos más efectivos de conseguir una decisión es que se haga por defecto. De aquí que gran parte de la actividad política dentro de una organización dependa del control de los programas y otras premisas de la decisión que influyen en cómo se aproxima una decisión particular, quizá de manera que prevengan totalmente que salgan a la superficie ciertas cuestiones centrales. Evitando la discusión explícita de un asunto, uno puede ser capaz de obtener precisamente lo que quiere. Por ejemplo, en una organización donde los miembros desean formar un sindicato, o donde se está desarrollando una coalición a favor de abrir una nueva área de programación, estas decisiones clave pueden ser frecuentemente evitadas o retrasadas haciendo cambios marginales aunque significativos en otro lugar para desviar la atención. Esta táctica de prevenir que ciertas materias lleguen a ser asuntos calientes que pueden dirigir la atención suele ser popular entre los que quieren preservar el status quo.

Además de la consciente manipulación de las premisas de decisión, suele haber también un gran elemento de control inconsciente o socializado. Como Charles Perrow ha apuntado, se construye en los vocabularios, estructuras de comunicación, actitudes, creencias, normas y procedimientos, muchos controles discretos que, aunque no cuestionados, ejercen una influencia fundamental en los resultados de las decisiones. Estos factores configuran las premisas de la decisión trazando nuestro modo de pensar y actuar. Las visiones de qué son los problemas y cuestiones y cómo deben ser abordados, suelen actuar como camisas de fuerza mentales que no nos permiten ver otras formas de formular nuestros intereses básicos y los caminos de acción alternativos que están a nuestra disposición. Muchos de estos encierros en la organización se construyen sobre suposiciones, creencias y prácticas acerca de "quienes somos" y "nuestra manera de actuar aquí".

El control de los *procesos* de la toma de decisiones es normalmente más visible que el control de las premisas de decisión. ¿Cómo puede tomarse una decisión? ¿A quién puede implicar? ¿Cuándo será tomada?. Al determinar si una decisión

puede tomarse y entonces ser remitida a la dirección apropiada si debe ir antes un comité y qué comité, si debe ser apoyada por un informe completo, si aparecerá en un programa que es adecuado que tenga un duro recorrido (o un paso fácil), el orden de una agenda, e incluso si la decisión debiera ser discutida al principio o al final de la reunión, un dirigente puede tener un impacto considerable de los resultados de la decisión. Las reglas básicas que guían la toma de decisiones son así importantes variables que los miembros de la organización pueden manipular y usar para sentar las bases en favor o en contra de una acción dada.

Una última forma de controlar la toma de decisiones es influir en las *cuestiones y objetivos* para dirigir las y en el criterio que debe emplearse. Un individuo puede configurar asuntos y objetivos más directamente preparando los informes y contribuyendo a la discusión en que se basará la decisión. Recalcando la importancia de los compromisos particulares, seleccionando y evaluando las alternativas sobre las que se tomará la decisión y destacando la importancia de ciertos valores y resultados, los que toman las decisiones pueden ejercer considerable influencia en la decisión que nace de la discusión. La elocuencia, la dirección de los hechos, los compromisos apasionados, o la absoluta tenacidad o resistencia pueden al final ganar la partida, añadiéndose al poder de una persona para influir en las decisiones en que está implicada.

El control del conocimiento y la información. Evidente en gran parte del estudio anterior, particularmente con el propósito de controlar las premisas de decisión, es la idea de que el poder aumenta para la persona que es capaz de estructurar la atención a los asuntos de manera que en efecto defina la realidad del proceso de toma de decisiones. Esto llama la atención sobre la importancia clave del conocimiento y la información como fuentes de poder. Controlando estos recursos clave una persona puede influir sistemáticamente en la definición de las situaciones de la organización y crear modelos de dependencia. Las dos actividades merecen atención por separado.

El psicólogo americano W. I. Thomas observó una vez que si la gente definía las situaciones como reales, serían reales en sus consecuencias. Muchos hábiles políticos de la organización ponen su dictamen en práctica sobre las bases diarias, controlando el flujo de información y el conocimiento que se halla a disposición de la gente, influyendo de ese modo su percepción de las situaciones, y de ahí las maneras en que actúan con relación a esas situaciones. Estos políticos suelen ser conocidos como "porteros", abriendo y cerrando los canales de comunicación y filtrando, resumiendo, analizando y modelando así el conocimiento de acuerdo con una visión del mundo que favorece sus intereses. Muchos aspectos de la estructura de la organización, especialmente las divisiones jerárquica y departamental, influyen en cómo fluye la información y es rápidamente usada por porteros no oficiales

para conseguir sus propios fines. Incluso por el simple proceso de frenar o acelerar flujos particulares de información, haciendo así el conocimiento asequible de manera puntual o demasiado tarde para ser usada por sus receptores, el portero puede ejercer un poder considerable.

Frecuentemente la búsqueda del control de la información en una organización está ligada a cuestiones de la estructura organizacional. Por ejemplo, muchas batallas se han librado sobre el control y uso de un sistema informático centralizado, porque el control del ordenador suele llevar consigo el control del flujo informático y el diseño del sistema de la información. El poder de muchos departamentos financieros y otros procesadores de información están ligados a este hecho. El personal financiero es importante no sólo porque controla los recursos, sino porque también define y controla la información sobre el uso de los recursos. Influyendo en presupuesto y los sistemas de información de control de costes, son capaces de influir en lo que se considera importante dentro de la organización, tanto en la parte de aquellos que usan la información como base para controlar cómo entre aquellos que están sujetos a ese control. Así como las premisas de toma de decisiones influyen en el tipo de decisiones que se toman, las suposiciones secretas y a veces no cuestionadas que se construyen dentro del diseño de los sistemas de información pueden ser de crucial importancia en la estructuración de la actividad diaria.

Muchos de los asuntos candentes dignos de atención y problemas de micro-proceso dependen de la cuestión del poder. La nueva tecnología de proceso de información crea la posibilidad de múltiples puntos de acceso a bases de datos comunes y la posibilidad de sistemas de información locales en vez de centralizados. En principio, la tecnología puede usarse para incrementar el poder de aquellos que están en los niveles periféricos o locales de la organización, proporcionándoles más datos comprensibles, inmediatos y relevantes relativos a su trabajo, facilitándoles autocontrol en vez del control centralizado. En la práctica la tecnología suele usarse para incrementar el poder central. Los diseñadores y usuarios de tales sistemas son agudos conocedores del poder de la información, descentralizando ciertas actividades mientras centralizan la vigilancia continuada de su actuación. Así, los ejecutivos de partes remotas del mundo, el personal de reservas de líneas aéreas en oficinas no supervisadas y trabajadores en los talleres trabajan bajo el ojo vigilante del ordenador, el cual informa de casi todos sus movimientos al corazón del sistema de información.

Además de configurar definiciones de las realidades de la organización o ejercicio de control, el conocimiento y la información pueden usarse para tejer los modelos de dependencia. Poseyendo el derecho de la información y el derecho del tiempo, teniendo acceso exclusivo a los datos clave, o simplemente demostrando la ca-

pacidad de ordenar y sintetizar los hechos de manera efectiva, los miembros de una organización pueden incrementar el poder que ejercen dentro de ella. Mucha gente desarrolla estas habilidades de forma sistemática, y guardan celosamente o bloquean el acceso al conocimiento crucial para intensificar su indispensabilidad y el nivel de "experto". Obviamente, otros miembros de la organización tienen interés en romper tan exclusivo y limitado acceso. Suele haber así una tendencia en las organizaciones a hacer rutinarias valiosas técnicas y capacidades siempre que es posible. También hay tendencia a romper la dependencia de individuos y departamentos específicos adquiriendo sus propios expertos. Así, los departamentos a menudo prefieren sus propios especialistas técnicos a mano, incluso si ello significa duplicación y alguna redundancia de especialidades dentro de la organización como conjunto.

Un aspecto final del poder de los expertos se refiere al uso del conocimiento y la experiencia como medio de legitimar lo que a uno le gustaría hacer. "El experto" suele estar acompañado de una aureola de autoridad y poder que puede añadir un peso considerable a una decisión que descansa en el equilibrio pero que ya ha sido tomada en las mentes de los actores clave.

Control de jurisdicciones. Cualquier estudio del poder en las organizaciones debe prestar atención a lo que a veces se conoce como "dirección jurisdiccional". La noción de jurisdicción se usa para referirse a la relación entre diferentes elementos de una organización. Así podemos hablar de los límites entre diferentes grupos de trabajo o departamentos, o entre una organización y su entorno. Dirigiendo y controlando las transacciones jurisdiccionales, la gente es capaz de conseguir un poder considerable. Por ejemplo, llega a ser posible controlar cambios que ocurren fuera del grupo, departamento u organización de uno e introducir responsabilidades temporales. Uno adquiere conocimiento de interdependencias críticas sobre las cuales puede ser capaz de asegurar un grado de control. O se consigue acceso a una información crítica que ocupa una posición particularmente poderosa para interpretar lo que está ocurriendo en el mundo exterior, y así ayudar a definir la realidad organizativa que guía la acción. Se puede también controlar transacciones a través de las jurisdicciones realizando una función neutralizadora que permita o incluso fomente ciertas transacciones mientras bloquea otras.

La mayoría de la gente en posiciones de liderazgo en todos los niveles de una organización, puede defender este tipo de dirección jurisdiccional de manera que contribuya a su poder. El proceso es también un elemento importante de muchos papeles de la organización, como las de secretariado, consejero personal, o coordinador de proyectos, y enlace entre gente de todo tipo. La gente en tales papeles suele ser capaz de adquirir un poder que convenga a su nivel formal. Por ejemplo, muchas secretarías y consejeros personales son capaces de ejercer un impacto im-

portante en las visiones de la realidad de una situación dada de sus jefes, determinando quién tiene acceso al director y cuándo, y dirigiendo la información de manera que disminuya la importancia de los acontecimientos y actividades ocurridos en cualquier parte de la organización. Un ejemplo destacado de la dirección jurisdiccional se encuentra en la dirección de la Casa Blanca bajo la administración de Nixon, donde los ayudantes personales de Nixon, Richard Erlichman y Bob Haldeman ejercieron un control hermético del acceso al Presidente. Haciendo esto parecía que serían capaces de influir en el punto de vista del Presidente sobre lo que estaba ocurriendo en la Casa Blanca o en cualquier otro sitio. Una de las cuestiones principales en el notorio asunto del Watergate y el colapso de la presidencia fue si los auxiliares de Nixon le habían permitido recibir la información crítica concerniente al robo en el Watergate. Erlichman y Haldeman eran expertos de la dirección jurisdiccional y su estrategia básica para adquirir poder se encuentra en muchos tipos distintos de organizaciones de todo el mundo.

La dirección jurisdiccional puede ayudar a integrar una unidad con el mundo exterior, o puede usarse para incomunicarla de manera que funcione autónomamente. La búsqueda de autonomía —de individuos, grupos e incluso departamentos— es un rasgo poderoso de la vida de la organización, porque a mucha gente le gusta tener el control absoluto de todo su espacio vital. La dirección jurisdiccional ayuda a esta búsqueda, ya que normalmente muestra modos en que una unidad puede adquirir los recursos necesarios para crear autonomía y apuntar estrategias que pueden usarse para defenderse de las amenazas a la autonomía. Los grupos y departamentos intentan frecuentemente incorporar técnicas y recursos clave dentro de sus jurisdicciones y controlar las admisiones a través de reclutamientos selectivos. También suelen defender lo que el sociólogo Erving Goffman ha descrito como "rituales de evasión", dirigiendo claramente asuntos y problemas potenciales que amenazarán su independencia.

La búsqueda de autonomía es, de todas maneras, atacada frecuentemente por estrategias opuestas iniciadas por directivos en otra parte del sistema. Pueden intentar romper la cohesión del grupo nombrando sus propios representantes o aliados de las posiciones clave, encontrar formas de minimizar los recursos disponibles para el grupo, o fomentar el rediseño de la organización que aumente la interdependencia y minimice las consecuencias de las acciones autónomas. Las transacciones de jurisdicción se caracterizan así por estrategias que compiten por el control y el contracontrol. Muchos grupos y departamentos tienen éxito al adquirir considerables grados de autonomía y defender sus posiciones de manera que hagan a la organización un sistema de grupos escasamente acoplados y departamentos más que una unidad muy integrada.

Capacidad para hacer frente a la incertidumbre. Una fuente de poder implícita en mucho de lo que se ha discutido anteriormente es la habilidad de enfrentarse

a las dudas que influyen en las operaciones diarias de una organización. La organización implica un cierto grado de interdependencia, por lo que esas situaciones discontinuas o impredecibles en una parte de la organización tienen considerables repercusiones para las operaciones de cualquier otro sitio. La capacidad para tratar con estas ambigüedades da a un individuo grupo, o unidad considerable poder en el conjunto de la organización.

La habilidad de enfrentarse a la incertidumbre suele estar íntimamente relacionada con el lugar que uno ocupa en la división global del trabajo en una organización. Si generalizamos, la incertidumbre puede ser de dos tipos. Las incertidumbres del entorno (por ejemplo, con la estimación de los mercados, fuentes de materia prima o finanzas) pueden proporcionar grandes oportunidades para los que tengan contactos o habilidad para encargarse de los problemas y minimizar sus efectos en el conjunto de la organización. Las incertidumbres operativas dentro de una organización (como las de la avería de maquinaria crítica, usada en una producción fabril o de proceso de datos) pueden ayudar a los detectores de problemas, plantilla de mantenimiento, u otros con las técnicas y habilidades requeridas a adquirir poder y situación como resultado de su habilidad para restaurar la operación normal. El grado de poder que proviene de la gente que puede hacerse cargo de ambos tipos de incertidumbre depende principalmente de dos factores. El primero, el grado de sustituibilidad de sus habilidades y, por tanto, la facilidad con la que puedan ser remplazados. El segundo, la centralidad de sus funciones para las operaciones de la organización como conjunto.

Las organizaciones generalmente tratan de reducir los imprevistos siempre que es posible, normalmente "neutralizándolos" o a través de procesos de rutinización. Por ejemplo, los stocks de recursos críticos pueden realizarse desde diferentes fuentes, los programas de mantenimiento pueden desarrollarse para minimizar los fallos tecnológicos, y la gente puede entrenarse para tratar con las contingencias del entorno. De todas formas, cierta incertidumbre permanece casi siempre, ya que por naturaleza, las situaciones imprevistas no pueden ser predichas y anticipadas siempre con exactitud. Además, aquellos que ven el poder derivado de su capacidad de tratar con la incertidumbre suelen preservar la base de su poder asegurando que las incertidumbres continúen, y algunas veces manipulando las situaciones para que parezcan más inciertas de lo que son.

Al entender el impacto de la incertidumbre en la manera de operar de una organización, tenemos así unos importantes medios de conocer las relaciones de poder entre grupos y departamentos. También entendemos mejor la condición bajo la cual el poder de los expertos o los detectores de problemas entra en juego, y la importancia de los distintos tipos de poder derivados del control de los recursos que mencionamos anteriormente. La existencia de la incertidumbre y la capacidad

de hacerle frente suelen ser razones que explican cómo y cuándo estos otros tipos de poder llegan a ser tan críticos en la configuración de los asuntos de la organización.

El control de la tecnología. Desde el principio de la historia, la tecnología ha servido como instrumento de poder, mejorando la capacidad de los humanos para manipular, controlar e imponerse a su medio ambiente. La tecnología empleada en las organizaciones modernas desempeña una función semejante. Proporciona a sus usuarios la capacidad de lograr resultados sorprendentes en una actividad productiva, y también la habilidad de manipular su poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para sus propios fines.

Las organizaciones normalmente llegan a ser vitalmente dependientes de alguna forma de tecnología indispensable que puede convertir los ingresos de la organización en gastos. Esto puede ser una fábrica de trabajo en cadena; una centralita telefónica; un ordenador central o un sistema de almacenamiento en disco; o quizá una planta de importancia capital como las que se usan en las refinerías de petróleo, la producción química, o las generadoras de energía. El tipo de tecnología empleada influye en los modelos de interdependencia dentro de una organización, y de ahí las relaciones de poder entre diferentes individuos y departamentos. Por ejemplo, en organizaciones donde la tecnología crea modelos de interdependencia secuencial, como en la masiva producción en cadena donde el cometido A debe ser completado antes que el B, que a su vez debe ser completado antes que el C, la gente que controla cualquier parte de la tecnología posee considerable poder de alterar el conjunto. En organizaciones donde la tecnología implica sistemas más autónomos de producción, la capacidad de un individuo o grupo para influir en la operación del conjunto es mucho más limitada.

El hecho de que la tecnología tenga un impacto decisivo en las relaciones de poder es una razón importante que explica que intentar cambiar la tecnología suele crear conflictos importantes entre jefes y empleados y entre diferentes grupos dentro de la organización. Introducir nuevas tecnologías puede alterar el equilibrio del poder. La introducción de la producción en cadena dentro de la industria, destinada a aumentar el control directivo sobre el proceso de trabajo, también puede tener el efecto no deseado de incrementar el poder de los trabajadores de fábrica y sus sindicatos: en los trabajos normalizados la tecnología estandarizada emplea los intereses de manera que fomenta la acción colectiva y da a los empleados el poder sobre el proceso de producción para hacer esa acción extremadamente efectiva. Una huelga en cualquier parte de la cadena de producción puede llevar el trabajo de cientos o incluso miles de personas al paro total. La tecnología está diseñada de manera que hace las acciones colectivas de pequeños grupos de personas extremadamente efectivas. El sistema de producción basado en el uso de grupos autóno-

mos de trabajo y otras formas de "tecnología celular", por otra parte, fragmentan los intereses de los trabajadores. El trabajo y la recompensa corresponden al equipo de trabajo como una unidad primaria de la organización. Los intereses de un empleado suelen así llegar a asociarse más de cerca con los de su equipo que con aquellos de tipo general de trabajador o grupo ocupacional, haciendo el sindicalismo y la acción colectiva mucho más difícil, especialmente debido a que pueden desarrollarse relaciones competitivas entre diferentes equipos de trabajo. Ya que bajo el sistema de grupo una retirada del trabajo no afecta a las operaciones globales a menos que otros grupos de trabajo hagan lo mismo, el poder de los trabajadores y sus sindicatos sobre la organización como conjunto tiende a reducirse sustancialmente.

La introducción de nuevos métodos de producción, máquinas, facilidades informáticas o cualquier tipo de cambio tecnológico que incremente el poder de un grupo o departamento a expensas de otro, tiende así a desarrollarse dentro de una cuestión política caliente. Los grupos de empleados normalmente tienen una idea clara de las relaciones de poder inherentes a los acuerdos sobre su trabajo actual y generalmente están dispuestos a utilizar todos sus recursos e ingenio para combatir los cambios que amenazan su posición.

El poder asociado al control tecnológico llega a ser más visible en las confrontaciones y negociaciones que rodean al cambio de la organización, o cuando los grupos intentan mejorar su participación dentro de la organización. De todas formas, también opera de formas más sutiles. Al trabajar con una máquina o sistema de trabajo particular, un empleado aprende los pros y los contras de su operación de manera que normalmente le proporcionen un poder considerable. Antes en este capítulo hablamos de cómo los operadores de maquinaria eran capaces de usar su conocimiento o sus máquinas para impedir que los expertos que estudian el trabajo intenten implantar pautas laborales. Ellos eran capaces de dominar el uso de su tecnología para mejorar sus sueldos y controlar su ritmo de trabajo. Este tipo de proceso es usado para muchos fines en diferentes tipos de marco de trabajo diariamente. La gente manipula y controla su tecnología, sólo cuando pueden dar la vuelta a normas, reglamentos y descripciones de trabajo. La tecnología diseñada para dirigir y controlar el trabajo de los empleados llega a ser frecuentemente una herramienta del control obrero.

Alianzas interpersonales, redes y control de la "organización informal". Los amigos en puestos altos; patrocinadores; mentores; coaliciones de gente preparada para atraer el apoyo y favor sindicales a sus fines individuales, y las redes informales para contactar con la base, sondeos, etc., todos proporcionan una fuente de poder para los implicados. A través de varios tipos de redes entrelazadas un individuo puede adquirir una primicia del desarrollo que sea relevante para sus intereses,

ejercer varias formas de influencia interpersonal para configurar este desarrollo como quiera y preparar el camino para los propósitos que esté interesado en llevar a cabo. Los hábiles políticos de la organización construyen y cultivan sistemáticamente tales tipos de alianzas informales y redes de trabajo, incorporando siempre que es posible la ayuda e influencia de todos aquellos con una importante posición en el dominio en que estén operando. Las alianzas y coaliciones no se construyen necesariamente alrededor de una identidad de intereses; más bien, lo que se requiere para esas formas de organizaciones informales es que sean bases de alguna forma de intercambio mutuamente beneficioso. La construcción de canalizaciones o coaliciones con éxito implica estar enterados de que, además de los amigos triunfadores, es necesario incorporar y pacificar a enemigos potenciales, y la capacidad de ver más allá de los asuntos inmediatos y encontrar los modos de negociar ayuda en el presente para promesas futuras. Los tejedores de coaliciones con éxito reconocen que el funcionamiento de la estructuración de coaliciones es una cuestión de dependencia e intercambio mutuos.

Las coaliciones, alianzas y redes de trabajo tejidas a través de estos procesos pueden permanecer a un grado informal e invisible. La estructuración de coaliciones puede darse por teléfono, a través del club de golf, de redes de antiguos compañeros o a través de contactos casuales. Por ejemplo, la gente que asiste a una reunión o proyecto puede encontrar que comparte un interés en relación a otra área de su trabajo y usar los intercambios informales de la reunión para establecer las bases de la acción cooperativa en otro lugar. Gran parte de la construcción de coaliciones encontrada en la vida de la organización ocurre a través de este tipo de encuentro casual, o a través de planear reuniones informales como comidas y recepciones. Algunas veces, de todas formas, las alianzas y redes de trabajo se forjan a través de varios tipos de intercambio institucionalizados, como reuniones de grupos y asociaciones profesionales, y pueden llegar a institucionalizarse así mismo eventualmente en formas duraderas como equipos de proyectos, juntas consultivas, asociaciones de empresas u organizaciones a modo de carteles. Queda claro en los ejemplos anteriores que las redes de trabajo pueden ser internas en una organización o extenderse para incluir personas clave de fuera. Algunas veces son explícitamente interorganizacionales, como direcciones entrelazadas donde las mismas personas prestan sus servicios en los consejos de diferentes organizaciones. En todas las redes de trabajo, algunos protagonistas pueden tomar un papel central activo mientras otros pueden operar al margen. Algunos contribuirán a ello y derivarán el poder de las redes de trabajo más que otros, de acuerdo con el modelo de mutua dependencia sobre el que forjan las alianzas.

Además del poder descrito de las redes de trabajo y la construcción de coaliciones, muchos miembros de una organización pueden mostrar el poder de su papel en las redes sociales conocidas como la "organización informal". Todas las or-

ganizaciones tienen redes de organización informales donde la gente interactúa de forma que solucionan algunos tipos de necesidades sociales. Los grupos de compañeros de trabajo pueden habituarse a ir a comer juntos o a beber los viernes después del trabajo, o pueden desarrollar medios de mejorar la calidad de su vida laboral. Los líderes de los grupos informales pueden llegar a ser tan poderosos e influyentes en su grupo como cualquier norma, reglamentación o jefe, y llegan a ser fuerzas reconocidas y respetadas por la forma en que opera su área de la organización. La atención que se presta corrientemente a la cultura corporativa para determinar el éxito de una organización subraya el poder que poseen los líderes y otros miembros de grupos sociales que están en posición de configurar los valores y aptitudes de la subcultura particular a la que pertenecen.

Otra variante de la organización informal surge en situaciones donde un miembro de una organización desarrolla una dependencia psicológica o emocional de otro. Esto llega a ser particularmente significativo cuando la parte dependiente adquiere un poder considerable de otras fuentes. La historia de la vida corporativa y pública está llena de ejemplos donde un tomador clave de decisiones llega a tener dependencia de su esposo o esposa, amante, secretario o ayudante de confianza o incluso en un autoproclamado profeta o místico. En el síndrome del poder-detrás-del-trono que resulta, el colaborador informal ejerce una influencia crítica en cómo se utiliza el poder del tomador de decisiones. Mientras tales relaciones suelen desarrollarse por casualidad, no es de ninguna manera extraño que la gente consiga el poder cultivando tales dependencias de un modo maquiavélico.

Control de las contraorganizaciones. Otro camino de poder en las organizaciones descansa en el establecimiento y control de lo que llamamos “contraorganizaciones”. Los sindicatos son los más obvios de éstas. Cada vez que un grupo de personas se las arregla para construir una concentración de poder en relativamente pocas manos, no es inusual para las fuerzas opuestas coordinar sus acciones para crear un bloque de poder rival. El economista John Kenneth Galbraith ha descrito el proceso como una implicación del desarrollo del “poder compensador”. Así, los sindicatos se desarrollan como una restricción de la dirección en industrias donde hay un alto grado de concentración industrial; el gobierno y otras organizaciones reguladoras progresan como restricción del abuso del poder monopolizador; y la concentración de la producción suele equilibrarse por el desarrollo de grandes organizaciones en el campo de la distribución, por ejemplo, los almacenes en cadena suelen desarrollarse de manera que equilibren el poder ejercido por los grandes productores y proveedores.

La estrategia de ejercer poder compensador proporciona así una manera de influir en las organizaciones donde no se es parte de la estructura de poder establecida. Articulando y trabajando para un sindicato, una asociación de consumidores, un movimiento social, cooperativa o grupo de presión —o ejerciendo los dere-

chos ciudadanos y presionando en los medios de comunicación, el representante político de uno, o un organismo del gobierno— se tiene una manera de equilibrar las relaciones de poder. Mucha gente convierte en una carrera el hacer esto. Así, un trabajador de base puede gastar gran parte de su tiempo libre trabajando para su sindicato, quizá elevándose a través de las filas de la burocracia sindical hasta un nivel en el cual pueda tratar con los directivos expertos cara a cara. Para mucha gente que está en los niveles más bajos de una organización, la única manera efectiva de influir en su vida laboral es a través de esta forma de poder compensador. El defensor de los consumidores Ralph Nader ha sido capaz de tener una influencia mucho más grande en la industria americana, actuando como crítico y campeón de los derechos del consumidor del que hubiera tenido como un empleado de cualquiera de las organizaciones que ha criticado. Muchos abogados, periodistas, académicos y miembros de otros grupos profesionales socialmente conscientes, también han encontrado un camino efectivo de influir a través de la crítica antes que uniéndose a las organizaciones que son objeto de su interés. El principio del poder compensador también suele emplearse por los cabecillas de grandes aglomeraciones, quienes en efecto juegan una forma de ajedrez con su medio ambiente, comprando y vendiendo organizaciones como rehenes corporativos. Más de una multinacional ha intentado contener el poder de sus competidores o negociar con su gobierno anfitrión, teniendo en mente el principio del poder compensador.

Simbolismo y dirección del pensamiento. Otra importante fuente de poder descansa en la capacidad de unos para persuadir a otros para establecer realidades que apoyen los intereses que uno desea perseguir. El liderazgo en última instancia implica una capacidad de definir la realidad de otros. Mientras el dirigente autoritario intenta “vender”, “decir” forzar una realidad en sus subordinados, los dirigentes más democráticos permiten definiciones de una situación que se desarrolle desde el punto de vista de otros. La influencia del dirigente democrático es mucho más sutil y simbólica. El o ella gasta tiempo escuchando, resumiendo, integrando y guiando lo que se ha dicho, haciendo intervenciones claves y aglutinando imágenes, ideas y valores que ayuden a los implicados a dar sentido a la situación con la que están tratando. Al dirigir los pensamientos concernientes a una situación el dirigente en efecto maneja una forma de poder simbólico que ejerce una influencia decisiva en cómo la gente percibe sus realidades y de ahí su forma de actuar. Los líderes carismáticos parecen tener una capacidad natural para configurar el pensamiento de esta manera.

Enfocaremos los tres aspectos mencionados de la dirección simbólica: el uso de la imagen, el uso del teatro y el uso del sentido lúdico.

Imágenes, lenguaje, símbolos, historias, ceremonias, rituales y todos los atributos de la cultura corporativa discutidos en el Capítulo 5 son herramientas que pueden usarse en la dirección del pensamiento, y a partir de ahí en la configura-

ción de las relaciones de poder en la vida de la organización. Muchos directivos y dirigentes triunfadores conocen el poder de la imagen evocadora e instintivamente prestan una gran atención al impacto que sus palabras y sus acciones tienen en los que les rodean. Por ejemplo, suelen apoyar la idea de que la organización es un equipo y el entorno una jungla competitiva, hablan de los problemas en términos de oportunidades y desafíos, simbolizan la importancia de una actividad o función clave dándole gran prioridad y visibilidad sobre su propio programa, o encontrando otros caminos de crear y renovar los sistemas de creencias considerados necesarios para el logro de sus objetivos. Al dirigir el significado de las situaciones de la organización de esta manera, pueden hacer mucho para configurar los modelos de la cultura y subcultura corporativa que les ayudarán a lograr deseados propósitos y objetivos.

Muchos miembros de la organización conocen detalladamente la manera en la que el teatro —incluyendo marcos psicológicos apariencias y estilos de comportamiento— puede añadirse a su poder; y muchos serían dignos de un Oscar por sus representaciones. Hemos penetrado en las oficinas de los ejecutivos expertos que rezuman poder en términos de decorado y composición, demostrando que alguien de influencia considerable trabaja allí. Una oficina de ejecutivo es el escenario en el que actúa y suele estar cuidadosamente organizada de manera que le ayude a su representación. En un lado podemos encontrar un despacho formal con una silla parecida a un trono donde el ejecutivo representa papeles autoritarios. En otro podemos encontrar sillas casuales alrededor de una mesa de café, marco de una escena de más convivencia. Cuando uno se introduce en una oficina como ésta, suele sentir el agradable tono de las reuniones de acuerdo con el sitio donde se está sentado. Si es guiado a una silla baja frente a una mesa de trabajo donde el jefe puede mirarte de arriba abajo y dominarte, puede estar casi seguro de que lo va a pasar mal. Las situaciones a menudo hablan más fuerte que las palabras, y hacen más para expresar y reproducir la relación de poder existente dentro de una organización.

Las apariencias tienen también gran importancia. Por ejemplo, la mayoría de la gente en una organización aprende pronto las normas de vestir y otros requisitos que no están escritos para progresar con éxito hacia los puestos más altos. En algunas organizaciones es posible distinguir a la gente de comercial contables, o incluso los que trabajan en una cierta planta de acuerdo con su manera de vestir y su aspecto general. Muchos jóvenes aspirantes a ejecutivo aprenden rápidamente el valor de llevar el *Wall Street Journal* a trabajar y asegurarse de que está siempre visible, incluso si nunca han sido capaces de leerlo. Alguna gente simboliza su actividad regando la mesa de papeles, y otros demostrando su control y dominio de su trabajo con una mesa donde no se ve ni rastro de papeles. En contextos organizativos, hay normalmente más de apariencia de lo que creemos a simple vista.

El estilo también cuenta. Es sorprendente cómo se puede simbolizar el poder llegando un par de minutos tarde para todas las reuniones importantes donde todos dependen de tu presencia, o cómo ser visto en ciertas ocasiones puede aumentar tu nivel. Por ejemplo, en muchas organizaciones los ejecutivos expertos dramatizan su presencia en los acontecimientos de gran importancia, pero deslucen en el entramado de las funciones de bajo nivel. Se dice que en la Casa Blanca la gente suele exagerar su acceso al Presidente, asegurando que llegaron al menos media hora más pronto para que los otros puedan ver que estaban esperando al Presidente. El acceso al Presidente es en sí mismo tanto un reflejo como una fuente de poder, pero si otros saben que tienes tal acceso, puede ser usado normalmente para adquirir incluso más poder. Aquellos que saben cómo el simbolismo puede intensificar el poder suelen dedicar una gran cantidad de tiempo en dramatizar su trabajo, utilizando la “dirección aparatosa” para influir en los sistemas de pensamiento que les rodean a ellos y sus actividades.

Finalmente, debemos señalar las habilidades del “sentido lúdico”. El participante en el juego de la organización se da de muchas formas. Algunas veces es indiferente e insensible cuando los objetivos le disgustan, organizando alborotos de la sala del consejo cuando tiene claro que él es el mejor de los asistentes. Haciendo esto aumenta su visibilidad y asegura su poder y superioridad sobre sus competidores. Otros tipos de participantes pueden ser tan astutos y reservados como un zorro, haciendo su voluntad a través de la organización de una manera sutil, configurando las impresiones clave en cada intervención. Al ver la organización —con sus recompensas de éxito, situación, poder e influencia— como un juego para ser representado de acuerdo con su propio conjunto de reglas no escritas, los participantes del juego de la organización suelen tener influencia significativa en la estructura de las relaciones de poder.

Sexo y dirección de las relaciones de sexos. Frecuentemente se hace una gran diferencia entre si se es hombre o mujer. Muchas organizaciones están dominadas por valores relativos al sexo, que inclinan la vida de la organización en favor de un sexo en detrimento del otro. Así, como muchos escritores feministas han recalcado, las organizaciones suelen segmentar las estructuras de oportunidades y los mercados de trabajo de manera que capacitan a los hombres para alcanzar posiciones de prestigio y poder más fácilmente que a las mujeres y suelen operar de manera que producen inclinaciones relativas al sexo en la forma en que se crea y sostiene la realidad de la organización sobre las bases diarias. Esto es más evidente en situaciones de discriminación abierta y distintas formas de persecución sexual, pero suele impregnar la cultura de la organización de una manera que es mucho menos visible.

Consideremos, por ejemplo, algunos de los vínculos existentes entre los estereotipos sexuales y principios tradicionales de la organización. El Cuadro 6.4 con-

trapone una serie de características que suelen usarse para diferenciar entre hombres y mujeres. Los vínculos existentes entre el estereotipo masculino y los valores que dominan muchas ideas sobre la naturaleza de la organización están en quiebra. Suele fomentarse que las organizaciones sean racionales, analíticas, estratégicas, orientadas respecto a sus decisiones, resistentes y agresivas, como son los hombres. Esto tiene importantes repercusiones para las mujeres que desean desenvolverse en esta clase de mundo, para demostrar que ellas sustentan estos valores, suele considerarse que rompen el tradicional estereotipo femenino de manera que se convierten en blanco de las críticas, por ejemplo de "ser demasiado dogmáticas" e "intentar desempeñar papeles masculinos". Por supuesto, las organizaciones que cultivan los valores más próximos a los estereotipos femeninos pueden tener una ventaja, dando la vuelta al desequilibrio tradicional.

Estas y otras inclinaciones de los sexos también se encuentran en el lenguaje, rituales, mitos, historias y otros modos de simbolismo que configuran una cultura de la organización. La conversación general y el ritual cotidiano pueden servir para incluir o excluir y algunas veces se construyen para conseguir este fin.

Un hombre o mujer solitarios pueden sentirse rápidamente superados o "fuera de sitio" cuando otros hablan de problemas que él o ella no comparten, o cuando el lenguaje y los chistes toman una forma despectiva. El o ella pueden perderse una conversación importante por no hallarse incluidos y pueden estar sujetos a todo tipo de degradaciones sutiles a través de las historias y mitos que circulan en el entramado de la organización. Todos los factores que configuran la cultura corporativa discutida en el Capítulo 5 son relevantes para entender las realidades sexuales construidas en una organización. También pueden identificarse medios a través de los cuales las personas pueden empezar a contrarrestar y remodelar las relaciones de poder así producidas.

Las sutilezas asociadas al sexo suelen crear diferentes experiencias de la misma situación organizativa y presentan muchos problemas prácticos en la manera de interactuar de hombres y mujeres sobre unas bases cotidianas. A veces las dificultades creadas son tan significativas que elevan las estrategias conscientes e inconscientes a la categoría de "dirección de los sexos".

Consideremos la siguiente situación, realizada a partir de la investigación de mi colega Deborah Sheppard:

Susan Jones es una directiva de investigación de mercado en una industria dominada por hombres. Frecuentemente tiene que dar presentaciones a sus colegas masculinos, y siente una necesidad de asegurar que se "integra" dirigiendo su apariencia y conducta de modo que las expectativas convencionales y las normas relativas a los papeles sexuales se mantengan. Ella intenta ser "creíble", si bien no

Las relaciones entre hombres y mujeres se moldean frecuentemente por estereotipos predefinidos e imágenes de cómo se espera que actúen. He aquí algunos de los rasgos más comunes asociados tradicionalmente con la naturaleza masculina y femenina en la sociedad occidental.

Estereotipos masculinos	Estereotipos femeninos
Lógico	Intuitiva
Racional	Emotiva
Agresivo	Sumisa
Explorador	Enfática
Estratega	Espontánea
Independiente	Educadora
Competitivo	Cooperadora
"Líder y tomador de decisiones"	"Una leal defensora y seguidora"

Bajo la influencia de la "revolución del sexo" estos estereotipos actualmente están en fusión y transición.

CUADRO 6.4. Estereotipos tradicionales masculinos y femeninos.

quiere aparecer por encima, lo que cambiaría el status quo, y se presenta a sí misma aceptando las normas. Tiene especial cuidado de no actuar de manera masculina, y mucha de su "dirección aparatosa" descansa en evitar ofender debido a que es una mujer. Así, en sus presentaciones orales trata de demostrar competencia mientras evita ser enérgica. Ella se mantiene en el mismo lugar en vez de adoptar un modo más agresivo de actuar, incluso si la presentación dura tres horas. Intenta comunicar sus ideas a través de la educación. No levanta la voz, encontrando otras maneras de acentuar puntos críticos, por ejemplo, utilizando un estrado, pero estando segura de no usar nunca un puntero. Evita llevar pantalones o trajes de tres piezas con chaleco, y siempre tiene cuidado de equilibrar su ropa más formal con una blusa femenina.

Susan Jones trabaja en una realidad dominada por hombres y dedica gran parte de su tiempo viviendo bajo los términos impuestos por otra gente. La señorita Jones sabe exactamente lo que está haciendo: cree que para tener éxito en su organización debe intentar amoldarse lo mejor que pueda.

Mucha gente desafiaría su estilo de dirección sexual y sugiere que debería ser más agresiva y luchadora y cambiar el status quo. Y muchas mujeres hacen esto

muy efectivamente en sus organizaciones. Pero el motivo de presentar propuestas descansa en el hecho de que muestra cómo la vida en las organizaciones suele estar guiada por relaciones de poder sutiles y no sutiles que dirigen la atención y conducta en una dirección en vez de en otra. Para hacer un buen trabajo Susan Jones ha tenido que esforzarse mucho más dentro de la acomplejante realidad diaria que sus colegas masculinos.

El Cuadro 6.5 presenta una evocadora ilustración de algunos de los papeles prototípicos implícitos que a veces adoptan hombres y mujeres al tratar con las cuestiones relativas al sexo. Si el sexo es percibido o no como un factor que configura las relaciones de poder, la elección o inclinación hacia una estrategia de dirección sexual en vez de la otra puede tener un efecto muy importante en el éxito de uno y en la influencia general dentro de la organización. Tendremos más que decir acerca de la fuente y naturaleza de las inclinaciones de los sexos en el Capítulo 7, cuando discutamos el papel de la sexualidad reprimida, la influencia de la familia patriarcal y el papel general de la ideología en la vida corporativa.

Factores estructurales que definen el escenario de acción. Una de las cosas sorprendentes que uno descubre al hablar con los miembros de una organización es que apenas alguno admitirá tener algún poder real. Incluso jefes ejecutivos suelen decir que se sienten muy limitados, que tienen pocas opciones significativas en la toma de decisiones, y que el poder que ejercen es más aparente que real. Todos se sienten generalmente atrapados en algún grado entre las fuerzas internas de la organización o en términos de exigencias impuestas por el entorno. Dadas las numerosas y variadas fuentes de poder ya estudiadas, estas actitudes se nos presentan como una paradoja. ¿Cómo es que puede haber tantas fuentes de poder si nadie se siente poderoso?

Otra posible respuesta es que el acceso al poder es tan abierto, amplio y variado que una gran extensión de las relaciones de poder generan más o menos equilibrio mientras alguna gente puede ser capaz de amasar un poder personal considerable, esto se compensa por el poder de otros y así el poderoso siempre está contrarrestado. Prestaremos más atención a esta visión "pluralista" más adelante en este mismo capítulo.

Otra posible explicación descansa en la idea de que es importante distinguir entre las manifestaciones superficiales y la estructura profunda del poder. Este punto de vista está ligado a las perspectivas de la organización exploradas en los Capítulos 8 y 9. Lo que sugiere que mientras las organizaciones y la sociedad pueden abarcar en cualquier momento una variedad de actores políticos proyectados sobre una variedad de bases de poder, el escenario en el que engarzan en sus variados tipos de juego de poder se define por la lógica del cambio configurando la época social en

la que viven. Este punto de vista comprende la idea de que la organización y la sociedad deben entenderse desde una perspectiva histórica. Para ilustrar examinemos una analogía tomada del mundo natural. Supongamos que estamos considerando la ecología del cauce de un río. Podemos entender esta ecología en términos de "relación de poder" entre las distintas especies de árboles, arbustos, helechos y maleza y el terreno del que se sustentan. Pero estas relaciones de poder están apuntaladas por la estructura básica del cauce del río, determinada por el impacto de la glaciación del milenio anterior. Una especie arbórea puede ser más poderosa y así dominar a otra, pero las condiciones de su dominio están determinadas estructuralmente.

Aplicando esta analogía a la vida de la organización, vemos cómo estructuras subyacentes o lógicas de cambio apuntalan las relaciones de poder. Un directivo puede controlar un presupuesto importante, tener acceso a información clave y tener una excelente dirección aparatosa, y ser una persona poderosa por todas estas razones. Pero su capacidad para extraer y usar estas fuentes de poder está apuntalada por varios factores estructurales, como el capital invertido que sostiene la organización. De manera parecida, un trabajador de fábrica puede poseer un poder considerable para alterar la producción como resultado de su papel en la cadena de trabajo. Su conocimiento de la manera de romper la producción es la fuente inmediata de poder, pero la última fuente es la estructura de la actividad productiva que hace tan significativo ese poder. Estas consideraciones nos animan a ver a la gente como agentes o portadores de las relaciones de poder implícitas en una estructura más amplia de la sociedad. Como tales personas, pueden no ser más que peones de ajedrez semiautónomos moviéndose a sí mismos en un juego donde pueden aprender a entender las reglas pero no tienen poder para cambiarlas. Este fenómeno puede explicar por qué incluso los poderosos suelen creer que tienen pequeña autonomía real en relación a cómo deberían obrar. Por ejemplo, una jefa ejecutiva puede encarar algunas de esas reglas más amplias del juego en términos de condiciones económicas que influyen en la supervivencia de su organización. Teniendo en cuenta que ella quiere que la organización sobreviva, puede considerar que no tiene opciones reales acerca de lo que debe hacerse para asegurar su supervivencia.

Esta visión de la estructura profunda del poder nos lleva a reconocer la importancia de factores como las relaciones de clase en la determinación del papel que ocupamos dentro de las organizaciones y, de aquí, el tipo de estructura de oportunidad y poder al que tenemos acceso. Lo que dirige la atención a la forma en que los sistemas de educación y otros procesos de socialización configuran los elementos básicos de la cultura. Lo que dirige la atención a la lógica de acumulación del capital, que configura la estructura de la industria, niveles de empleo, modelos de crecimiento económico y posesión y distribución de la riqueza. Consideraremos estos

Con una mirada en el entorno del mundo de la organización es posible identificar diferentes maneras con las que la gente organiza las relaciones de sexo. He aquí una variedad de estrategias populares. Cada una puede ser un éxito o un fracaso, de acuerdo con las personas y las situaciones implicadas.

Estrategias femeninas

La reina Isabel I	— Domina con mano firme, rodeándose cuanto es posible de hombres sumisos. Margaret Thatcher proporciona un moderno ejemplo.
La primera dama	— Se conforma con ejercer el poder detras del trono: una táctica adoptada por muchas "esposas corporativas" así como secretarias ejecutivas y ayudantes especiales.
La mujer invisible	— Adopta un perfil bajo y procura mezclarse con los que nos rodean, ejerciendo influencia de cualquier manera que puede.
La gran madre	— Consolida su poder cuidando y colocando.
La liberacionista	— Juega duro y da tanto bueno como puede dar; es extrovertida y siempre está a favor del papel femenino.
La amazona	— Es un líder de las mujeres. Este estilo tiene especial éxito cuando puede construir una coalición de poder estableciendo mujeres partidarias en fusiones influyentes.
Dalila	— Utiliza el poder de seducción para convertir a figuras clave en hombres dominados.
Juana de Arco	— Utiliza el poder de modelar causas y misiones que trascienden el hecho de que es mujer, y obtiene el más amplio apoyo masculino.
La hija	— Encuentra un "padre típico" dispuesto a actuar como patrocinador y mentor.

CUADRO 6.5. Estrategias para manejar las relaciones del sexo.

Estrategias masculinas

El guerrero	— Frecuentemente adoptado por ocupados ejecutivos luchando en batallas corporativas. A menudo, acostumbra a incluir más a las mujeres en papeles de apoyo.
El padre	— A menudo suelen ganar el apoyo de mujeres jóvenes que buscan un mentor.
El rey Enrique VIII	— Utiliza un poder absoluto para obtener lo que quiere, atrayendo y descartando apoyos femeninos de acuerdo con su utilidad.
El playboy	— Utiliza el sex appeal (real o imaginado) para ganar el apoyo y el favor de las colegas femeninas. Un papel frecuentemente adoptado por ejecutivos necesitados de una base de poder más estable.
El embaucador	— Basado en varios modos de "exhibición de conducta" dirigido a atraer y convencer a las mujeres de sus proezas corporativas. Utilizado a menudo para desarrollar la admiración y el apoyo de las mujeres en posición subordinada o lateral.
El niño	— Utilizado a menudo para atraer y "llevar el camino de uno" en situaciones difíciles, especialmente en relación con compañeras y subordinadas femeninas. El papel puede adoptar muchas formas, por ejemplo el "niño enfadado" que tiende a perturbar y crear una situación de fuerza; el "niño frustrado y lloroso" que tiende a generar simpatía; y el "niño bonito" que tiende a ganarse el favor, especialmente cuando está en un aprieto.
El buen amigo	— Generalmente utilizado para desarrollar paternalismo con las colegas femeninas, tanto con confidencias como con recursos clave de información y noticias.
El cerdo chovinista	— Usado a menudo por hombres que se sienten molestos por la presencia de mujeres. Caracterizados por utilizar variedad de rituales de "degradación", los cuales buscan minar la posición de las mujeres y sus contribuciones.

CUADRO 6.5. Estrategias para manejar las relaciones del sexo. (Continuación).

factores subyacentes con algún detalle en los capítulos siguientes. Ellos definen el escenario en que actúan los miembros de la organización y moderan el significado e influencia de las otras fuentes de poder a las que uno tiene acceso.

El poder que se tiene ya. El poder es camino hacia el poder, y uno puede usar el poder frecuentemente para adquirir más. Las biografías de muchos políticos consumados ilustran este hecho. Por ejemplo, los políticos dentro de las organizaciones y en la vida pública, enlazan frecuentemente el uso del poder para acuerdos informales entre ellos donde la ayuda o favor pueden devolverse en fecha posterior. Así un directivo puede usar su poder para apoyar a X contra Y, sabiendo que cuando X tenga éxito será posible pedir un apoyo similar (si no mayor) a X: "Recuerda el pasado mes de Julio. Tu futuro pendía de un hilo y yo lo arriesgué todo para ayudarte. Seguro que tú me harás ahora un pequeño favor, ¿verdad?" Frecuentemente los intercambios son más sutiles que esto, pero la esencia del mensaje es la misma. El poder usado con sensatez toma forma de inversión y, como el dinero, suele llegar a ser útil cuando vienen las vacas flacas.

También es posible aprovechar las características dulces del poder. La presencia del poder atrae y sostiene a la gente que quiere probarlo y realmente sirve para aumentar el de los que ya lo tienen. Con la esperanza de conseguir favor, la gente puede empezar a prestar apoyo incondicional a los poderosos para convencerlos de que están en el mismo bando. Cuando llega el momento de que el poderoso reconozca este interés con el apoyo activo, entonces la gente llega a estar realmente endeudada con el poderoso, con todos los tipos de toma y daca que entran en juego. El poder, como la miel, es una fuente perpetua de sustento y atracción entre las abejas obreras.

Finalmente, está el aspecto de la drogadicción del poder. Cuando la gente experimenta el progreso o el éxito suele tener energía para lograr progresos y éxitos mayores. De esta manera el sentimiento de poder puede llevar a más poder. Este tipo de poder potencial o transformador se pasa por alto en la mayoría de los estudios contemporáneos sobre las relaciones de poder, pero es vital para entender el tipo de dinámica y energía que puede desarrollarse desde principios diminutos e insignificantes. El proceso es quizá más evidente en aquellas situaciones en las que la gente que cree que no tiene poder en absoluto lucha y consigue una pequeña victoria. Muy pronto se dan cuenta de que una victoria puede llevar a otra y se sienten en la cresta de la ola. La acción en sí misma puede ser una fuerza que dé poder, y muchas organizaciones y comunidades han sido transformadas por estos efectos de manera inesperada.

La ambigüedad del poder. Mientras hemos identificado numerosas fuentes de poder, que están probablemente lejos de ser exhaustivas, es difícil afianzar exacta-

mente lo que es el fenómeno. Sabemos que tiene mucho que ver con los modelos asimétricos de dependencia, por lo cual una persona o unidad puede llegar a depender de otra de manera desequilibrada, y que también tiene mucho que ver con la capacidad para definir la realización de otros de forma que les lleven a percibir y establecer las relaciones que uno desea. De todas formas, está lejos de ser claro si el poder debería ser entendido como un fenómeno de comportamiento interpersonal o como la manifestación de los factores estructurales profundos. No está claro si la gente tiene y ejerce poder como humanos autónomos o son simples portadores de las relaciones de poder que resultan de fuerzas más fundamentales. Estas y otras cuestiones -como si el poder es un recurso o una relación, si hay una distinción entre poder y procesos de dominación y control social, si el poder se une en última instancia al control del capital y la estructuración de la economía mundial, o si es importante distinguir entre la manifestación actual del poder y el poder potencial- continúan siendo materia de considerable interés y debate entre los interesados en la sociología de la organización.

Dejando estos problemas a un lado, está claro, de todas maneras, que nuestro estudio de las posibles fuentes y usos del poder nos proporciona un conjunto de ideas a través de las cuales podemos descifrar los juegos de poder y la dinámica política en los contextos de la organización. Como nuestro análisis de intereses y estudio de los conflictos, nos proporciona una herramienta de trabajo a través de la cual podemos analizar la política de la organización y, si quisiéramos, orientar nuestra acción de manera politizada

DIRIGIENDO ORGANIZACIONES PLURALISTAS

La imagen de las organizaciones desarrollada arriba refleja lo que algunas veces se conoce como una composición de referencia "pluralista". Por eso se acentúa la naturaleza plural de los intereses, conflictos y fuentes de poder que configuran la vida de la organización. El término "pluralismo" se usa en la ciencia política para caracterizar tipos idealizados de democracias liberales donde las tendencias potencialmente autoritarias se mantienen en jaque por el libre intercambio de grupos de intereses que tienen un puesto en el gobierno. La visión pluralista de la sociedad donde diferentes grupos negocian y compiten por compartir el equilibrio del poder y usar su influencia para realizar el ideal político de Aristóteles: un orden negociado que crea unidad de la diversidad.

Esta filosofía pluralista contrasta con una vieja composición de referencia orgánica o unitaria. Esta visión unitaria pinta a la sociedad como un conjunto integrado donde los intereses de los individuos y la sociedad son sinónimos. Esta visión unitaria recalca la soberanía del estado y la importancia de los individuos su-

bordinados al servicio de la sociedad como medio de realizar y satisfacer sus verdaderos intereses y el bien común. Es una ideología que ha crecido en importancia junto al progreso de la nación-estado y la idea de que los individuos deberían colocar los intereses del estado sobre todo lo demás.

La visión pluralista también contrasta con la llamada composición de referencia "radical", que ve la sociedad como un antagonismo implícito de intereses de clase, caracterizado por rupturas profundamente enraizadas social y políticamente y sostenido por todos tanto por coerción como por consenso. Esta visión radical, influida por una perspectiva marxista, sugiere que los intereses de los grupos desfavorecidos pueden apoyarse de manera sustancial sólo a través de cambios radicales en la estructura de la sociedad que molestarán a aquellos que suelen tener el poder.

Estas tres estructuras de referencia (Cuadro 6.6) tienen considerable relevancia para entender las organizaciones y las ideologías que configuran la práctica directiva. Algunas organizaciones tienden a funcionar como equipos unitarios, otras como vibrantes sistemas políticos con el tipo de pluralidad política referida anteriormente en este capítulo, y otras como campos de batalla donde grupos rivales entablan un fuego continuo. Las características unitarias se encuentran más frecuentemente en organizaciones que han desarrollado una cultura de cohesión basada en el respeto a los derechos de los directivos a mandar, especialmente aquellos que tienen una larga y continuada historia de dirección paternalista. Las organizaciones donde hay agudas distinciones entre diferentes categorías de empleados, como la división entre trabajadores "con corbata" y trabajadores "con mono" encontrada en muchas industrias pesadas, o donde ha habido una historia de conflictos entre la dirección y el trabajo, tienden a reflejar las características del modelo radical. Las organizaciones principalmente compuestas por personal de "corbata", particularmente donde hay sitio para que los empleados adquieran considerable autonomía, suelen tender a acomodar el modelo pluralista. Algunas veces los tres modelos se aplican a diferentes partes de la misma organización. Esto suele ser una experiencia saludable para una persona que pregunta: "¿Qué tipo de estructura de referencia aplican a mi organización?". Usando este modelo presentado en el Cuadro 6.6 para señalar el patrón general de intereses, conflictos y poder, se puede conseguir frecuentemente una referencia inicial útil a la que agarrarse sobre el carácter del sistema político que se trata.

Además de servir como herramientas analíticas, las tres estructuras de referencia suelen servir como ideologías de la organización. Así directivos o empleados pueden llevar a cabo la idea de que "somos un equipo, vamos a trabajar juntos", o que "todos queremos cosas diferentes, hablemos y resolveremos nuestras diferencias para que todos podamos ganar", o que "estamos en la guerra, no con-

fío en ti, así que tenemos que decidirlo por la fuerza". Claramente, la ideología en uso determinará el carácter de la organización. Si un directivo cree que está dirigiendo un equipo y puede convencer a los empleados de que es este el caso, una cooperación armoniosa con la actitud de los tres mosqueteros de "uno para todos y todos para uno" pueda ganar terreno. Si la estructura de referencia radical proporciona el contexto principal para interpretar los acontecimientos de la organización, entonces la vida de la organización como una terrible batalla es casi segura. Estas ideologías pueden salir a flote y ser usadas como medio de configurar la organización para adaptarla a la imagen que mejor se ajuste a los fines específicos. Este, después de todo, es el papel de la ideología en las organizaciones, como en la sociedad.

Cada estructura de referencia lleva a una aproximación diferente a la dirección. Si uno cree que está dirigiendo un equipo, tiende a esperar y exigir que la gente se reúna alrededor de objetivos comunes, y respete "el derecho del directivo a dirigir y el deber de los empleados a obedecer". Se espera de los empleados que desempeñen los papeles para los que han sido nombrados. Nada más, y nada menos. Los conflictos se ven como una fuente de problemas y como una intrusión no deseada. De aquí que la orientación de la dirección unitaria sea eliminar o suprimir los conflictos siempre que sea posible. Dada esta ideología, no hay sitio para reconocer o aceptar el tipo de política de la organización discutida anteriormente en este capítulo. Los directivos unitarios tienden a ver la autoridad formal como la única fuente de poder legítima, y así raramente reconocen el derecho o capacidad de otros para influir en los procesos de dirección. Los sindicatos son vistos como azote, y la persecución de los intereses individuales a través del uso de diferentes tipos de poder se ve como una forma de ilegalidad.

Aunque esta visión unitaria pueda parecer un tanto estrecha y anticuada, suele ser extremadamente persuasiva e influyente y es apoyada por muchas teorías de la organización. Por ejemplo, las teorías basadas en las metáforas mecanicista y orgánica discutidas en los Capítulos 2 y 3 suelen llevar a cabo esta visión unitaria, recalcando de los diseños o adaptando la organización para conseguir ambiciones comunes. De aquí que proporcionen recursos primarios para el directivo unitario que quiere creer que una empresa debería poseer la unidad y el sentido compartido de la dirección que encontramos en máquinas cuidadosamente diseñadas o en organismos del mundo natural. La idea del equipo suele ser mucho más atractiva que la idea de un sistema político algo caótico que quiere moverse en muchas direcciones a la vez. De aquí que muchos directivos suelen refugiarse inconscientemente en esta ideología del equipo en vez de tratar con realidades políticas.

La ideología unitaria también puede servir como fuente de poder para un directivo astuto que reconoce que al defender la actitud de "somos un equipo donde

Las organizaciones pueden entenderse como mini-estados donde la relación entre individuo y sociedad es paralela a la relación entre individuo y organización. La visión unitaria, pluralista y radical de la organización, puede caracterizarse en los siguientes términos:

	Unitario	Pluralista	Radical
Intereses	Pone el acento en la consecución de objetivos comunes. La organización es vista como una unidad bajo el paraguas de las ambiciones comunes y esforzándose hacia su consecución a modo de un equipo bien integrado.	Pone el acento en la diversidad de los intereses individuales y de grupo. La organización es observada como una coalición poco ligada la cual tiene sólo un interés transitorio en los fines formales de la misma.	Pone énfasis en la naturaleza opositora de los intereses contradictorios "de clase". La organización es vista como un campo de batalla donde fuerzas vivas (por ejemplo, dirección y sindicatos) luchan por la consecución de fines claramente incompatibles.
Conflictos	Considera el conflicto como un fenómeno extraño y transitorio que puede ser eliminado por medio de la apropiada acción directiva. Cuando éste crece se atribuye generalmente a las actividades de desviacionistas y creadores de problemas.	Observa los conflictos como algo inherente e irradiable característico de los asuntos de la organización y acentúa sus aspectos potencialmente positivos o funcionales.	Observa los conflictos de la organización como inevitables y como parte de más amplios conflictos de clase que eventualmente cambiarán la estructura de toda la sociedad. Se reconoce que los conflictos pueden ser sofocados y así a menudo existen como latentes más que con características manifiestas en las organizaciones y en la sociedad.

85

Poder	Ignora ostentadamente el papel del poder en la vida de la organización. Conceptos como autoridad, liderazgo y control tienden a preferirse como medios de describir las prerrogativas de la dirección para guiar la organización hacia la consecución de los intereses comunes.	Observa el poder como una variable crucial. El poder es el medio por el que se acentúan y resuelven los conflictos. La organización es vista como una pluralidad de poseedores de poder extrayendo el mismo de una pluralidad de fuentes.	Observa el poder como un rasgo clave de la organización, como un fenómeno que está desigualmente distribuido y seguido por la división de clases. Las relaciones de poder en las organizaciones son vistas como reflejo de las relaciones de poder en la sociedad en general, y próximamente vinculadas a más amplios procesos de control social, por ejemplo, el control del poder económico, el sistema legal y la educación.
--------------	---	---	---

CUADRO 6.6. Marcos de referencia unitario, pluralista y radical.
FUENTE: Basado en Burrell y Morgan (1979:204-388).

los conflictos no tienen cabida”, puede tener medios de crear unidad entre elementos divergentes. Identificando los conflictos como *fuentes* de problemas por ellos mismos puede ser capaz de unir el fundamento de la organización contra aquellos que son los principales actores de los problemas. Esta táctica suele usarse para unir a los empleados y, a través de los medios de comunicación, al público en general, contra un grupo de trabajadores o un líder sindical que son vistos como elementos perturbadores en lo que de otra manera sería una empresa armoniosa y racional. La estructura de referencia unitaria es una ideología poderosa entre el público en general, y los directivos pueden usar a menudo esta ideología pública como estrategia para movilizar apoyo y conseguir el control en los juegos de poder pluralista o radical que caracterizan su organización. El hecho de que los directivos que defienden la ideología unitaria puedan a la vez no creérsela ellos mismos, puede hacer difícil el determinar qué ideología tiene una influencia controladora en una organización. De todas formas, la persona que está enterada del papel desempeñado por la retórica y la ideología defendida tiene medios de entender cuándo se está dando esta forma de juego de poder. El empresario unitario suele ser un pluralista con ropas de unitario.

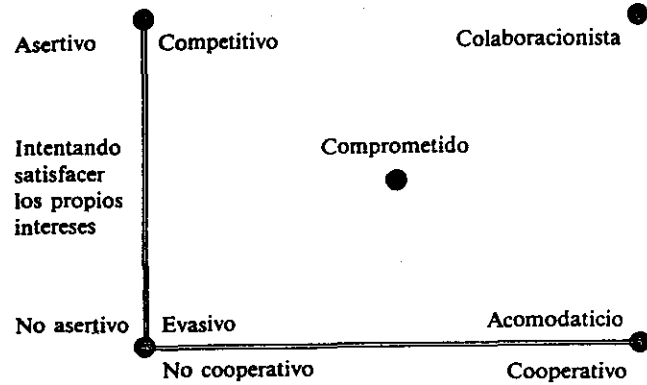
El sello del empresario pluralista es que acepta la inevitabilidad de la política de la organización. El o ella reconocen que ya que los individuos tienen distintos intereses, propósitos y objetivos, los empleados tienen derecho a usar su calidad de miembros de la organización para sus propios fines. La dirección se enfoca así a equilibrar y coordinar los intereses de los miembros de la organización para que puedan trabajar juntos dentro de los límites impuestos por las ambiciones formales de la organización, cuya realidad refleja los intereses de los accionistas y otros con control decisivo sobre el destino de la organización. El empresario pluralista reconoce que el conflicto y el desarrollo del poder pueden tener tanto funciones positivas como negativas; de ahí que su principal competencia sea dirigir los conflictos de forma que beneficien a la organización en conjunto o, más interesadamente, de manera que fomenten sus propios fines dentro de la organización. El empresario pluralista es, después de todo, no neutral políticamente. El o ella reconocen la política de la organización y aceptan su papel como quebrantador/a del poder y director/a del conflicto.

Por ejemplo, el empresario pluralista busca formas de usar el conflicto como medio de promover fines deseados. El o ella reconoce que distintos tipos de conflicto pueden fortalecer una organización. Los conflictos se enfrentan a las tendencias letárgicas, mohosas, complacencia apática y patologías similares de la organización, creando una atmósfera de “cuidado con pillarse los dedos” donde es peligroso dar las cosas por hechas. Además, los conflictos pueden fomentar formas de autoevaluación que pueden desafiar a la sabiduría convencional y a las teorías en uso. Tales conflictos pueden causar cierto grado de dolor dentro de la organiza-

ción, pero pueden también hacer mucho por estimular el aprendizaje y el cambio, ayudando a mantener a la organización en contacto con lo que se desarrolla en su entorno. Los conflictos pueden ser así una fuente importante de innovación que anima a las partes implicadas a buscar soluciones a los problemas subyacentes, frecuentemente en beneficio de todos. Esto es particularmente cierto en grupos de toma de decisiones donde la ausencia de conflictos suele producir conformismo y “aborregamiento”. La existencia de puntos de vista rivales y de diferentes propósitos y objetivos puede hacer mucho para mejorar la calidad de la toma de decisiones. Los conflictos pueden servir también como una importante válvula de escape que libera la presión acumulada. Esto facilita procesos de acomodación mutua a través de la exploración y resolución de las diferencias, a menudo de manera que prevengan de resoluciones más subversivas o explosivas. Algo paradójicamente, los conflictos pueden así servir a un tiempo para estimular el cambio, y otras veces ayudan a mantener el status quo.

Una de las tareas principales del empresario pluralista, entonces, es encontrar modos de mantener justo el nivel correcto de conflicto. Mientras demasiados conflictos pueden inmovilizar una organización canalizando los esfuerzos de sus miembros hacia actividades improductivas, demasiado pocos pueden alentar la complacencia y el letargo. En el caso anterior, el empresario puede necesitar el empleo de las técnicas de resolución de conflictos o la reorientación del conflicto en direcciones más productivas. En el último caso él o ella pueden necesitar encontrar formas de fomentar los conflictos apropiados, frecuentemente apoyando los conflictos secretos o quizá creando realmente el conflicto. Mientras esto puede ayudar en ocasiones a animar la atmósfera, y la actuación de una organización puede también considerarse como una forma de manipulación injustificable, con resultados desastrosos para las relaciones entre los empresarios y sus empleados.

Al aproximarse a la tarea de dirección del conflicto, el empresario pluralista se enfrenta a una elección de estilos, que depende de hasta qué punto él o ella quieran defenderlo de manera agresiva o cooperativa (Cuadro 6.7). Aunque un empresario pueda tener un estilo preferente, todos los diferentes estilos son apropiados en un momento u otro (Cuadro 6.8). Incluso en el campo de la política la teoría de la dependencia tiene así un lugar importante. En ocasiones, el empresario puede desear ganar tiempo a través de varios tipos de conducta evasiva. En otras, acuerdos, colaboración, acomodación o compromiso pueden resultar más efectivos. Mientras algunos empresarios prefieren discutirlo de manera que todos lo puedan ver, otros prefieren técnicas más sutiles de pescar con cebo que dependen de un profundo conocimiento de la situación y un uso ingenioso del cebo correcto en el momento apropiado para la gente adecuada. La elección del estilo y las tácticas que deben usarse en una situación dada es crucial, pero desafortunadamente no pueden examinarse aquí con detalle.



Intentando satisfacer otros intereses ajenos

Los cinco estilos pueden caracterizarse en términos de los siguientes tipos de conducta:

- Evasivo**
 - Ignora los conflictos y espera que se resuelvan.
 - Pone los problemas bajo observación o los guarda.
 - Invocar procedimientos lentos para sofocar los conflictos.
 - Utiliza la discreción para evitar la confrontación.
 - Apela a las reglas burocráticas como fuente de solución de los conflictos.
- Comprometido**
 - Negociación.
 - Búsqueda del convenio y el acuerdo.
 - Encontrar soluciones satisfactorias o aceptables.
- Competitivo**
 - Crea situaciones de ganancia-pérdida.
 - Usa la rivalidad.
 - Utiliza el juego del poder para conseguir los fines.
 - Fuerza a la sumisión.
- Acomodaticio**
 - Busca medios.
 - Sometido y complaciente.
- Colaboracionista**
 - Postura de solucionar problemas.
 - Confronta las diferencias y aporta ideas e información.
 - Busca soluciones que integren.
 - Encuentra situaciones en las que todos ganan.
 - Afronta todos los problemas y conflictos canalizándolos.

CUADRO 6.7. Dirección de los conflictos: una cuestión de estilo. FUENTE: Adaptado de Thomas (1976:900). Reimpreso con el permiso de John Wiley & Sons, Inc.

Situaciones en las que utilizar los cinco modelos, según las respuestas de veintiocho jefes ejecutivos.

Modelo de conflicto	Situación	Modelo de conflicto	Situación	
Competitivo	1. Cuando es vital tomar una decisión rápida y decisiva.	Evasivo	1. Cuando un asunto es trivial, o están presionando asuntos más importantes.	
	2. En importantes asuntos donde es necesario implantar acciones impopulares, por ejemplo, recorte de gastos, aplicación de leyes impopulares, disciplina.		2. Cuando no se percibe posibilidad de satisfacer los intereses propios.	
	3. En asuntos vitales para el bienestar de la compañía cuando se sabe que se tiene razón.		3. Cuando tiene más peso la potencial desorganización que los beneficios de la resolución.	
	4. Contra la gente que se aprovecha de comportamientos no competitivos.		4. Para dejar enfriarse a la gente y recuperar la perspectiva.	
Colaboracionista	1. Para encontrar una solución integradora cuando para ambos grupos de intereses es demasiado importante comprometerse.		Acomodaticio	5. Cuando la reunión de información sustituye a una decisión inmediata.
	2. Cuando el objetivo es aprender.			6. Cuando otras personas pueden resolver más efectivamente el conflicto.
	3. Para mediar entre gente con perspectivas diferentes.			7. Cuando los asuntos parecen ser tangenciales o sintomáticos de otros.
	4. Para conseguir compromisos incorporando intereses al consenso.	Comprometido		1. Cuando se nota que se está equivocado para permitir una mejor posición de escuchar, aprender y mostrar los propios razonamientos.
	5. Para trabajar con sentimientos que han sido dañados por una relación.			2. Cuando los asuntos son más importantes para los otros que para ti para satisfacer a los otros y mantener la cooperación.
Comprometido	1. Cuando los fines son importantes, pero no valen el esfuerzo y la desorganización potencial de modos más positivos.			3. Para hacerse crédito social para asuntos posteriores.
	2. Cuando oponentes con igual poder concurren a fines exclusivos.			4. Para minimizar pérdidas cuando se está perdido y fuera de juego.
	3. Para mejorar soluciones temporales en asuntos complejos.		5. Cuando la armonía y la estabilidad son especialmente importantes.	
	4. Para llegar a solucionar expeditivas cuando el tiempo apremia.	6. Para permitir desarrollarse a los subordinados aprendiendo de los errores.		
	5. Como un respaldo cuando la colaboración o la competición fracasan.			

CUADRO 6.8. Cuando usar los cinco estilos de manejo de conflictos. FUENTE: Thomas (1977:487). Copyright 1977 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW. Reimpreso con permiso de ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW y del autor.

Con indiferencia del estilo, el éxito de la dirección pluralista siempre depende de la habilidad para comprender el desarrollo de las situaciones. El empresario debe ser capaz de analizar intereses, entender conflictos y explorar las relaciones de poder para que las situaciones puedan acogerse a una medida de control. Esto requiere una aguda capacidad para estar al corriente de las áreas propensas al conflicto, para comprender las tendencias latentes y presionar bajo las acciones manifiestas de la vida de la organización, e iniciar las respuestas apropiadas. En general, el empresario puede intervenir o cambiar las percepciones, conductas y estructuras de manera que ayudarán a redefinir o redirigir los conflictos para que sirvan a fines constructivos.

Muchos conflictos de la organización pueden resolverse fructíferamente a través de medios pluralistas, pero no todos. Esto es particularmente cierto en las organizaciones radicalizadas donde los conflictos entre empresarios y empleados son profundos. Aquí, las cuestiones suelen tener que ser negociadas en términos bastante formales, si el progreso se consigue, o en otro caso conducirá a un fin más amargo a través de la interacción bruta de las fuerzas formales encajadas en la economía y la estructura industrial de la sociedad misma. Las disputas llevan a choques entre patronales y sindicatos, como los relativos a la sustitución de los empleados cualificados por la mecanización o el cierre y remodelación de plantas de producción, son ejemplos obvios. El poder subyacente en las relaciones y el encarnizamiento entre las partes implicadas suelen animar a las actitudes de "el ganador lo toma todo" o a "la lucha hasta la muerte", que hacen el compromiso extremadamente difícil, llevando frecuentemente a resultados dolorosos como el desempleo o la quiebra de las organizaciones implicadas. Aunque la intransigencia que suele acompañar a tales disputas pueda parecer sin sentido para los observadores de fuera, se entiende en términos de premisas básicas sobre las que se construye la estructura de referencia radical. Examinaremos esto en el Capítulo 9.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA METAFORA POLITICA

Una de las características curiosas de la vida de la organización es el hecho de que, aunque mucha gente sabe que está rodeada de políticas organizativas, raramente lo reconocen y lo dicen. Uno examina la política en momentos privados o discute sobre ella con confidentes y amigos cercanos, o en el contexto de las propias maniobras políticas con los miembros de la misma coalición. Uno sabe que el directivo A lleva a cabo un proyecto particular porque le servirá para sus propios objetivos, o que B tiene un trabajo particular a causa de su asociación con C, pero raramente lo dice. Eso rompe todas las reglas de la etiqueta de la organización para achacar motivos privados a los actos de la organización, que se supone debe servir a los intereses de la organización sobre todas las cosas. Por éstas y otras razones,

incluido el hecho de que la privatización y el secreto pueden servir a fines políticos, la política organizacional llega a ser un tema tabú, que al tiempo hace extremadamente difícil el trato con los aspectos crucialmente importantes de la realidad organizacional para sus miembros.

El estudio presentado en este capítulo nos ayuda a aceptar la realidad de la política como un aspecto inevitable de la vida de la organización, y siguiendo la visión de Aristóteles, a reconocer su papel constructivo en la creación del orden social. La metáfora política nos anima a ver cómo toda la actividad de la organización está basada en intereses y a evaluar todos los aspectos del funcionamiento de la organización con esto en la mente. Las ambiciones, estructura, tecnología, el diseño de funciones, estilo de liderazgo y otros aspectos aparentemente formales del funcionamiento de la organización tienen una dimensión política, tanto como el juego y los conflictos políticos más obvios. El modelo de intereses, conflictos y poder desarrollado en este capítulo proporciona un medio práctico y sistemático de entender la relación entre política y organización, y recalcar el papel fundamental del poder en determinadas decisiones políticas. Las metáforas consideradas en capítulos anteriores tienden a minusvalorar la relación entre poder y organización. La metáfora política subsana esta deficiencia, situando un conocimiento del papel y uso del poder en el centro del análisis de la organización.

La metáfora también ayuda a desterrar el mito de la racionalidad de la organización. Las organizaciones pueden perseguir ambiciones y subrayar la importancia de la dirección racional, eficiente y efectiva. Pero racional, eficiente y efectiva ¿para quién? ¿De quién son las ambiciones perseguidas? ¿A qué intereses éstas sirven? ¿Quién se beneficia? La metáfora política acentúa que las ambiciones de la organización pueden ser racionales para los intereses de algunas personas pero no para otras. Una organización abarca muchas racionalidades, ya que la racionalidad está siempre basada en un interés y cambia así de acuerdo con la perspectiva desde la que se mira. La racionalidad es siempre política. Nadie es neutral en la dirección de las organizaciones ¡incluso los directivos! Ellos, como otros, usan la organización como paraguas legitimados bajo el cual perseguir una variedad de funciones, carrera e intereses de extramuros. Y como los demás, suelen emplear la idea de racionalidad como recurso para perseguir programas políticos, justificando acciones que se ajustan a sus aspiraciones personales en términos que parecen racionales desde un punto de vista organizacional. La idea de racionalidad es como mucho un recurso para ser usado en las políticas de la organización como un término descriptivo; definir los objetivos de la organización.

Estas consideraciones sugieren un repaso del significado ideológico del concepto de racionalidad. Sobre todo, la idea de racionalidad parece ser invocada como un mito para superar las contradicciones inherentes al hecho de que una organización es a la vez un sistema de competición y un sistema de colaboración. El

acento de la racionalidad intenta enlazar un sistema político que, a causa de la diversidad de intereses sobre la que se construye, siempre tiene una tendencia latente a moverse en distintas direcciones y, a veces, a derrumbarse.

Esto nos lleva a otra ventaja de la metáfora política: nos ayuda a encontrar la manera de vencer las limitaciones de la idea de que las organizaciones son sistemas funcionalmente integrados. Como vimos en el estudio del Capítulo 3, gran parte de la teoría de la organización se basa en la suposición de que las organizaciones, como máquinas u organismos, son sistemas unificados que enlazan la parte y el conjunto en una búsqueda de la supervivencia. La metáfora política sugiere, por otra parte, señalar las tiranteces y tensiones desintegradoras que se entroncan en los diversos tipos de intereses sobre los cuales se construye la organización. A causa de esas tensiones la posibilidad de un alto grado de integración y acuerdo para la supervivencia del conjunto es muy problemática, dependiendo del grado de dependencia recíproca entre la gente y las unidades que forman la organización. Muchas organizaciones tienen características de sistemas escasamente acoplados, donde partes semiautónomas se esfuerzan por mantener un grado de independencia mientras trabajan bajo el nombre de una armadura proporcionada por la organización. Las universidades, con sus distintos departamentos enlazados bajo ambiciones comunes relativas a la educación y la investigación, son buenos ejemplos. En organizaciones donde la búsqueda de autonomía o ambiciones de secciones privadas o semiunidas adquieren prioridad sobre las de la organización más amplia, las tendencias cismáticas pueden en cualquier momento destruir o transformar la organización. Por ejemplo, los miembros clave pueden marcharse para crear sus propias organizaciones, o un enfrentamiento industrial puede poner a una compañía fuera de combate. Un análisis de la política de la organización en términos de interacción de intereses, conflictos y recursos de poder rivales pueden ayudarnos a entender estas fuerzas de cambio endógeno.

Otra ventaja de la metáfora es el hecho de que politiza nuestro conocimiento de la conducta humana en las organizaciones. Podemos no estar de acuerdo con Nietzsche en que los humanos tienen una voluntad de poder, dominio y control, o con escritores que sugieren que la política y su juego son fundamentales para la naturaleza humana, pero estamos obligados a reconocer que las tensiones entre los intereses privados y los de la organización proporcionan un incentivo para que los individuos actúen políticamente. Mientras algunas personas ven tal acción como una manifestación del egoísmo o del lado "oscuro" de la personalidad humana, el análisis presentado aquí sugiere que suele haber una base tanto estructural como motivada. Incluso las personas más altruistas pueden encontrar su acción siguiendo un guión político en el sentido de que su orientación a la vida organizacional está influida por los grupos de intereses enfrentados que ellos proporcionan a las cuestiones que les conciernen directamente. Mientras algunas personas son

sin duda más políticas en orientación que otras, al emplear este juego y otras formas de regateo como estrategia básica, los estatutos de todos son, al menos en parte, de naturaleza política. La metáfora política nos anima a reconocer cómo y por qué el actor de la organización tiene carácter político, y a entender el significado político de los modelos de pensamiento establecidos en la cultura y subcultura corporativas.

Finalmente, la metáfora puede animarnos también a reconocer las implicaciones sociopolíticas de diferentes tipos de organización y los papeles que las organizaciones representan en la sociedad. Recuperando la anotación que abrió este capítulo. ¿Debería la gente estar preparada para ceder sus derechos democráticos cuando empiezan su trabajo cada mañana? ¿Es posible tener una sociedad democrática si la mayoría de la población dedica su vida laboral a obedecer las órdenes de otros? ¿Debería permitirse a las organizaciones desarrollar la política cabildeando para intentar influir en la legislación y otras políticas gubernamentales? ¿Debería haber relaciones más cercanas o más distantes entre los negocios y el gobierno? La metáfora política lleva preguntas como éstas al centro de nuestra atención. Aunque es común dibujar estrictas divisiones entre la teoría de la organización y la ciencia política, está claro que los negocios y la organización tienen siempre una extensión política, y que las implicaciones políticas de la organización necesitan ser investigadas sistemáticamente.

Contra estas ventajas de la metáfora, es necesario identificar un número de limitaciones importantes. La primera puede estructurarse como un peligro potencial. Cuando analizamos las organizaciones en términos de metáfora política casi siempre es posible ver signos de actividad política, que confirman la relevancia de la metáfora. De todas formas, este modo de comprensión suele llevarnos a una creciente politización de la organización. Cuando entendemos las organizaciones como sistemas políticos estamos más inclinados para proceder políticamente en relación a lo que vemos. Empezamos a ver política en todas partes, y a buscar programas secretos incluso donde no los hay. Por esta razón, la metáfora debe usarse con precaución. Existe el peligro real de que su uso pueda generar cinismo y desconfianza en situaciones donde no los había anteriormente. En un curso que impartí acerca de la naturaleza de la política de la organización, solía empezar por advertir a mis estudiantes de que la segunda o tercera semana había un peligro de que buscaran motivos ocultos por todas partes, incluso preguntándose si la inocente oferta de un colega de pagar los cafés sería realmente un acto político. Aunque al principio mi advertencia parece un chiste, a la segunda o tercera semana su gravedad y significado suele llegar al alma. Bajo la influencia de el modo político de entender las cosas todas ellas llegan a ser políticas. El análisis de intereses, conflictos y poder da pie fácilmente a una interpretación maquiavélica que sugiera que todos intentan burlar y manipular a todos los demás. En vez de usar la metáfora política

para crear nuevas intuiciones y conocimientos que puedan ayudarnos a tratar con la divergencia de intereses, solemos reducir la metáfora a herramienta para ser usada en beneficio de nuestros propios intereses personales.

Este tipo de postura manipuladora se refleja en muchos escritos contemporáneos acerca de la política de la organización, los cuales tienen una tendencia a acentuar la mentalidad cínica, egoísta, insensible, de seguir a toda costa que suele convertir las organizaciones en junglas corporativas. Estos escritos "venden" las insinuaciones de la metáfora a través de frases como: "Encuentra dónde está el poder real y úsalo", "Entiende y cosecha la parra", "Gana a través de la intimidación", "Planifica tu trabajo conociendo a tus enemigos y sus mecanismos de venganza" o "Toma el poder y haz una limpieza". Este uso de la metáfora encarna la desconfianza y fomenta la idea de que la organización implica un juego de todo-o-nada donde sólo hay cabida para ganadores y perdedores. Mientras puede haber parte de verdad en esto, en muchas organizaciones dominadas por relaciones competitivas, el efecto es reducir las posibilidades para la genuina apertura y colaboración. Este tipo de pensamiento pierde la visión de implicaciones más generales de la metáfora política, como la visión aristotélica de la política como una fuerza constructiva en la creación del orden social, y la posibilidad de usar los principios políticos para examinar y reestructurar la relación existente entre organización y sociedad.

Una última limitación potencial de la metáfora, y una de las que he aludido brevemente, se refiere a la cuestión de si las aplicaciones del pluralismo son meramente superficiales. ¿Es realista presumir una pluralidad de intereses y una pluralidad de personas que tienen el poder, o tienen razón los teóricos de la organización más radicales al ver un antagonismo de clases fundamental entre estructuras de intereses y poder? Un caso significativo puede darse mediante la idea de que los intereses de los individuos o pequeñas coaliciones puedan ser mejor servidos si reconocen las afinidades de un tipo de "clase" y actúan de manera unificada. Tal es la lógica del sindicalismo, aunque el movimiento sindical se ha fragmentado en líneas más sectoriales que de clase. Un caso significativo puede hacerse también a través de la idea de que, aunque todos tengan acceso a las fuentes de poder, el poder último descansa en aquellos que son capaces de definir el escenario de acción, como expusimos anteriormente en este capítulo. Desde un punto de vista radical, el poder pluralista puede ser más aparente que real. En último caso, algunas personas tienen mucho más poder que otras. Estas consideraciones, que serán examinadas con más detalle en los Capítulos 8 y 9, sugieren que las políticas pluralistas pueden ser restringidas a la resolución de cuestiones marginales, reducidas y superficiales, y pueden caer en la cuenta de las fuerzas estructurales que configuran la naturaleza de esas cuestiones. Como resultado, la metáfora política puede exagerar el poder y la importancia del individuo y minusvalorar la dinámica del sistema que determina cómo llega a ser política y cómo se desarrolla la política.

CAPITULO 7

EXAMINANDO LA CAVERNA DE PLATON: Las organizaciones como cárceles psíquicas

Los humanos tienen el don de quedarse atrapados en la telaraña de sus propias creaciones. En este capítulo examinaremos algunas de las maneras en las que se da, examinando la idea de las organizaciones como prisiones psíquicas. Esta metáfora asocia la idea de que las organizaciones son un fenómeno psíquico, en el sentido de que están creadas y alimentadas en última instancia por procesos conscientes e inconscientes, con la noción de que la gente puede llegar a estar realmente influida o limitada por las imágenes, ideas, pensamientos y acciones a las cuales estos procesos dan alza. La metáfora nos anima a comprender que mientras las organizaciones pueden ser realidades socialmente construidas, estas construcciones suelen ser atribuidas a una existencia y poder en sí mismas que les permiten ejercer una medida de control sobre sus creadores.

La idea de una cárcel psíquica fue examinada por primera vez en *La República* de Platón en el famoso mito de la caverna, donde Sócrates nos habló de las relaciones entre apariencia, realidad, y conocimiento. La alegoría describe una caverna subterránea con su boca abierta hacia la luz de un brillante fuego. Dentro de la caverna hay gente encadenada de tal manera que no se pueden mover. Sólo pueden ver la pared de la caverna que está justo enfrente de ellos. Está iluminada por la luz del fuego, que proyecta sombras de gente y objetos sobre la pared. Los habitantes de la caverna consideraban que las sombras eran iguales a la realidad, les ponían nombres, hablaban de ellas, e incluso asociaban los sonidos de fuera de la

caverna con los movimientos de la pared. Verdad y realidad para los prisioneros descansan en este mundo de las sombras, porque no tienen conocimiento de ningún otro.

Sin embargo, como Sócrates cuenta, si uno de los habitantes tuviera oportunidad de abandonar la caverna, se daría cuenta de que las sombras no son más que reflejos oscuros de una realidad más compleja, y que el conocimiento y las percepciones de sus compañeros moradores de la caverna están distorsionados y defectuosos. Si volviera de nuevo a la caverna, nunca sería capaz de vivir como antes, ya que para él el mundo sería un lugar muy diferente. Sin duda encontraría dificultad para aceptar su confinamiento, y se compadecería de la condición de sus compañeros. De todas formas, si intentase y compartiese su conocimiento con ellos, sería probablemente ridiculizado por sus visiones. Para los prisioneros de la caverna, las imágenes familiares de la cueva podían ser mucho más significativas que ninguna historia sobre un mundo que nunca habían visto. Por otra parte, ya que la persona defensora de este nuevo conocimiento no sería ahora capaz por mucho tiempo de actuar como lo hizo antes, ya que no sería capaz por mucho tiempo de comportarse con convicción en relación a las sombras, sus compañeros encerrados no dudarían en ver su conocimiento extremadamente peligroso. Probablemente considerarían el mundo exterior a la caverna como una fuente potencial de peligro, para ser evitado en vez de abrazado como fuente de sabiduría y discernimiento. La experiencia de la persona que dejó la caverna podría así llevar a los habitantes de la caverna a abrazar con más fuerza sus antiguos puntos de vista.

La caverna se mantiene en el mundo de las apariencias y el viaje al exterior supone un conocimiento superior. La gente en la vida diaria está atrapada por ilusiones, de aquí que la manera en que entienden la realidad sea limitada y defectuosa. Teniendo esto en cuenta, y haciendo un esfuerzo destinado a ver más allá de lo superficial, la gente tiene la capacidad de liberarse de las maneras erróneas de ver la realidad. Sin embargo, como la alegoría sugiere, muchos de nosotros nos resistimos a menudo o ridiculizamos los esfuerzos de la ilustración, prefiriendo permanecer en la oscuridad en vez de arriesgarnos a desenmascarar un nuevo mundo y su amenaza a las viejas formas.

En este capítulo usaremos la imagen de la prisión psíquica para examinar algunas de las maneras en las que las organizaciones y sus miembros llegan a estar atrapados por construcciones de la realidad que, en el mejor de los casos, dan un entendimiento imperfecto del mundo. Empezaremos examinado como la gente en las organizaciones llega a estar atrapada por formas inducidas del pensamiento. Examinaremos entonces como las organizaciones pueden llegar a estar atrapadas por procesos inconscientes que prestan a la organización un significado oculto.

LA TRAMPA DE LAS FORMAS FAVORITAS DE PENSAMIENTO

Consideremos los siguientes ejemplos:

Atrapados por el éxito: tras la crisis de petróleo de la OPEC en 1973 la industria automovilística japonesa comenzó a hacer irrupciones masivas en el mercado americano. Puestos al día en la mentalidad de la forma americana de hacer los coches, las grandes manufacturas de EE.UU. estaban totalmente indefensas para enfrentarse a la amenaza japonesa. Durante años consideraron su superioridad de recursos, competencia técnica, y pericia en ingeniería y marketing como un don. Orientadas al gran mercado automovilístico y mantenidas con vida gracias a cambios anuales de modelos, las grandes empresas ignoraban la potencia de los pequeños coches ahorradores de combustible. A causa de su sentimiento de superioridad técnica y confianza en su producto, la industria americana dedicó la mayoría de su competencia ingeniera al desarrollo de coches de batería solar y de turbina de gas, dejando a los japoneses desarrollar sus más modestos recursos para el rediseño del producto establecido, y la apertura del camino para la revolución masiva que esto creó. La industria automovilística americana de principios de los setenta estaba prisionera de su temprano éxito. Y numerosas empresas de otras industrias compartían una experiencia similar, declinando y desmoronándose como resultado de políticas que les hicieron dirigentes del mundo en los estadios primitivos del desarrollo.

Atrapados por la pereza organizacional: "Crear certeza". "Construir con márgenes de error". Estas ideas han guiado los principios del diseño de miles de fábricas y otros sistemas organizacionales. El resultado: ineficacia institucionalizada. Los stocks de absorción y el trabajo progresivo permiten al sistema de producción absorber las incertidumbres en el proceso de producción. Pero puede ser extremadamente caro, y supone una excusa para que la gente realice un trabajo poco sistemático y oculte sus errores. Muchos sistemas de control de calidad hacen lo mismo, institucionalizar el error y la ineficiencia aceptando cierto porcentaje de productos dañados como norma. Muchas empresas progresistas están amenazando ahora la sabiduría de tales ineficacias organizadas, examinando las políticas de "cero inventario" y "cero defectos" como medio de revolucionar los centros de trabajo.

Estas políticas, que suelen tener un enorme efecto positivo en la eficiencia de coste y la calidad del producto, requieren modos de organización que intenten resolver en vez de evitar la incertidumbre y la interdependencia. Cuando no hay stocks de amortiguación que absorban el error, la gente puede no tener que trabajar más que si está aislada. Ellos tienen que reconocer su dependencia de otro, y asegurar que hacen una completa y puntual contribución al proceso de trabajo. Así, bajo el sistema de dirección del "justo a tiempo" que elimina los inventarios, todas las

actividades tienen que estar completamente sincronizadas. Bajo las políticas de cero defectos, los problemas-raíz deben ser descubiertos y resueltos en el lugar, en vez de malgastarse en productos desechables. Estos ejemplos ilustran cómo un cambio en suposiciones operativas clave puede transformar la manera en que se organiza y hacen negocios. Curiosamente, las ideas de cero inventario y cero defectos nunca fueron consideradas realmente como posibilidades prácticas hasta que los japoneses mostraron que era factible organizar de ese modo: la necesidad de los inventarios y las formas amortiguadas de organización se consideraron como un regalo.

Atrapados por procesos de grupo: El 17 de abril de 1961, la administración Kennedy puso en marcha la fracasada invasión de Cuba, en Bahía Cochinos, por 1.200 exiliados anti-castristas. “¿Cómo hemos podido ser tan estúpidos?”, señaló más tarde el presidente Kennedy. En retrospectiva el plan se veía completamente equivocado. El plan no había sido nunca seriamente criticado o examinado, y se llevó a cabo por el proceso que el psicólogo Irving Janis ha calificado de “consenso”. Kennedy y sus asesores habían desarrollado juntos, sin darse cuenta, ilusiones compartidas y normas operativas que interferían con su capacidad de pensar críticamente y de ocuparse en la necesaria tarea de comprobar la realidad. El carisma del Presidente y un sentido de la invulnerabilidad sentaron un ímpetu para todo tipo de procesos de autoafirmación que produjo conformismo entre los personajes clave en la toma de decisiones y los asesores. Fuertes tendencias racionalizadoras movilizaron el apoyo a las opiniones favorecidas. Un fuerte sentido de “consenso asumido” inhibió a la gente para expresar sus dudas. Gente autonombrada trabajaba informalmente para proteger al Presidente de la información que pudiera dañar su confianza. Como resultado, la invasión planeada por la CIA salió adelante con un debate mínimo acerca de las corazonadas de las que dependía su éxito.

Este tipo de “consenso” ha sido reproducido en miles de situaciones de toma de decisiones en organizaciones de todos los tipos.

Cada uno de los ejemplos anteriores ilustra cómo las organizaciones y sus miembros pueden llegar a estar enredados en trampas cognoscitivas. Falsas suposiciones, creencias dadas por supuestas, normas operativas incuestionadas y otras numerosas premisas y prácticas pueden combinarse para crear visiones autocontenidas del mundo que proporcionan tanto un recurso como una obligación para la acción organizada. Si bien crean una forma de ver y sugieren un modo de actuar, también tienden a crear formas de no ver y eliminan la posibilidad de acciones asociadas con visiones alternativas del mundo.

Quizá la imagen de las organizaciones como cárceles psíquicas es algo dramática para captar esta calidad de autoconfinamiento. Ciertamente, muchos preferían la imagen de la cultura corporativa construida alrededor de modelos de creen-

cias y significados compartidos. Pero hay un gran mérito en reconocer las propiedades parecidas a prisiones de la cultura. Podemos parecer muy alejados de la caverna de Platón cuando estudiamos la naturaleza de las modernas organizaciones, pero hay notables paralelismos entre la alegoría de Sócrates y muchas de las formas en que interpretamos la realidad de nuestro mundo. Numerosas organizaciones desarrollan culturas corporativas que las previenen de actuar con sus medios de manera efectiva. Y como se ha mostrado en todos los capítulos de este libro, las metáforas que usamos para configurar y entender la organización son invariablemente parciales y tendenciosas. En extensión estas organizaciones y sus miembros llegan a estar atrapadas por las metáforas favorecidas o aspectos de su cultura corporativa, hay siempre una tendencia a aprisionarse a sí mismas.

Al pensar en las organizaciones de esta manera, estamos alerta sobre las patologías que pueden acompañar nuestros modos de pensar. Y nos anima a reconocer la importancia de probar las fuerzas y debilidades de las suposiciones que configuran la visión y trato de las organizaciones con su mundo.

LA ORGANIZACION Y EL INCONSCIENTE

La metáfora de la prisión psíquica puede dramatizar demasiado cómo llegamos a estar atrapados por formas favoritas de pensamiento. Pero, ciertamente no dramatiza demasiado la forma en que las organizaciones y sus miembros llegan a estar atrapados por el inconsciente. Si el psicoanálisis está en lo cierto, gran parte de la realidad racional, y que damos por supuesta en la vida diaria, da forma real a preocupaciones e intereses que subyacen bajo el nivel del conocimiento consciente. Bajo su perspectiva, un entendimiento total del significado de lo que hacemos y decimos al desempeñar nuestros negocios diarios siempre debe tener en cuenta las estructuras ocultas y la dinámica de la mente humana.

La base de esta forma de pensar fue sentada por Sigmund Freud, que sostenía que el inconsciente está creado como represión de los humanos hacia sus deseos íntimos y pensamientos privados. Creía que para vivir en armonía con los demás humanos deben moderar y controlar sus impulsos, y que el inconsciente y la cultura eran así en realidad dos caras de la misma moneda, dadas las formas ocultas y manifiestas de represión que acompañaron al desarrollo de la sociabilidad humana. Era en este sentido en el que hablaba de la esencia de la sociedad como represión del individuo y de la esencia del individuo como la represión de sí mismo.

Esta visión de la civilización tiene interesantes consecuencias; al acentuar el vínculo entre represión psíquica, cultura, e inconsciente, sugiere que debemos investigar el significado oculto de nuestras culturas de la organización en los intereses y preocupaciones inconscientes de aquellos que las crean y sostienen.

Desde el primitivo trabajo de Freud, todo lo referente al psicoanálisis se ha convertido en un campo de batalla entre teorías rivales sobre el origen y naturaleza del inconsciente. Mientras Freud situaba la importancia de sus vínculos en varias formas de sexualidad reprimida, otros han acentuado estos vínculos mediante la estructura de la familia patriarcal, el miedo a la muerte, ansiedades asociadas a la lactancia y la primera infancia, el inconsciente colectivo, etc.

Común a todas estas diferentes interpretaciones es la idea de que los humanos viven prisioneros de su propia historia personal. Y los psicoanalistas encabezados por Freud, Jung y otros ven la libertad descansando en la conciencia de cómo el pasado influye en el presente a través del inconsciente. Así, mientras Platón vio el camino a la ilustración en la persecución del conocimiento objetivo y las actividades de los reyes filósofos, el psicoanalista ha buscado caminos para liberar a los humanos de sí mismos a través de formas de autocomprensión que muestran cómo en sus encuentros con el mundo exterior encuentran realmente la dimensión oculta de sí mismos.

En las páginas siguientes examinaremos la relevancia de estos tipos de pensamiento para nuestro entendimiento de la organización.

ORGANIZACION Y SEXUALIDAD REPRIMIDA

Frederick Taylor, el creador de la "dirección científica", era un hombre totalmente preocupado por el control. Era obsesivo, de carácter compulsivo, dominado por una implacable necesidad de sujetar y controlar casi todos los aspectos de su vida. Sus actividades hogareñas, en el jardín y en la partida de golf, tanto como las del trabajo, estaban dominadas por programas y horarios planeados con detalle y seguidos al pie de la letra. Incluso sus paseos por la tarde estaban cuidadosamente trazados con antelación. Y no le era desconocido para él observar sus movimientos, medir el tiempo de cada etapa e incluso contar sus pasos.

Estos rasgos eran evidentes en la personalidad de Taylor desde edad temprana. Viviendo en una familia acomodada dominada por fuertes valores puritanos (que acentúan el trabajo, la disciplina y la capacidad de guardarse decentemente las propias emociones), Taylor aprendió rápidamente cómo gobernarse a sí mismo. Los amigos de la infancia describían el meticuloso método "científico" que aplicaba a sus juegos. Taylor insistía en que todos están sujetos a normas estrictas y fórmulas exactas. Antes de jugar un partido de baseball insistía en que tenían que hacerse medidas exactas del campo para que todo estuviera en perfecta relación, aunque se perdiera gran parte de una mañana soleada, asegurándose de que las medidas fueran correctas al milímetro. Incluso un juego de croquet estaba sujeto a un cuidadoso

análisis con Fred analizando los puntos de vista de las distintas jugadas, calculando la fuerza del impacto y las ventajas y desventajas del golpe alto y el bajo. En los paseos de campo a través, el joven Fred experimentaría constantemente con sus piernas el descubrir cómo cubrir la mayor distancia con el mínimo esfuerzo, o el método más fácil de saltar una cerca, o la longitud ideal del bastón. Y de adolescente, antes de ir a bailar, se aseguraría de hacer listas de las chicas atractivas y no atractivas que probablemente estarían presentes para poder dedicar el mismo tiempo a cada una.

Incluso mientras dormía lo hacía con la misma reglamentación meticulosa. A los doce años aproximadamente Taylor sufría de terribles pesadillas e insomnio. Al darse cuenta de que sus peores sueños se daban cuando estaba tumbado de espaldas, construyó una sujeción de cuerdas y apoyos de madera que le despertaran siempre que estuviera en peligro de ponerse en esa posición. Experimentó otros medios de vencer sus pesadillas, tales como construir una tela de lona colgada entre dos poleas para que le mantuviera la mente fría.

El insomnio y las estratagemas para dormir estuvieron con él de una manera u otra a lo largo de su vida. En los últimos años prefirió dormir en posición vertical, apoyado en varias almohadas. Esto le hizo dedicar las noches que estaba fuera de casa a complicadas empresas, y en los hoteles, donde había pequeño surtido de almohadas, pasaba la noche sostenido por cajones de mesas y armarios.

La vida de Taylor proporciona un espléndido ejemplo de cómo los intereses y preocupaciones inconscientes pueden tener efecto sobre la organización. Está claro que su teoría de la organización científica en conjunto era producto de la lucha interna de una personalidad perturbada y neurótica. Su intento de organizar y controlar el mundo, sea en sus juegos de la infancia, sea en los sistemas de organización científica, era realmente un intento de organizarse y controlarse a sí mismo.

Desde una perspectiva freudiana, el caso de Taylor presenta un ejemplo clásico de tipo de personalidad anal compulsiva. Como es bien sabido, la teoría de Freud sobre la personalidad humana insiste en que los rasgos del carácter en la vida adulta provienen de la experiencia infantil, y particularmente de la forma en que el niño se las arregla para reconciliar los imperativos de su sexualidad y las fuerzas de control y limitación externas. La visión freudiana era muy amplia al abarcar todo tipo de deseo y placer libidinales, ya sean orales, anales, fálicos o genitales. Creía que los niños se desarrollaban a través de estas diferentes fases de sexualidad y que las experiencias difíciles podrían llevar a varios tipos de represión que resurgen en formas disfrazadas en la vida posterior. Como se aprecia en el Cuadro 7.1, la represión puede sentar las bases de todo tipo de mecanismos de defensa que sustituyen

y redirigen estos esfuerzos inconscientes, de tal forma que aparecen en formas menos amenazadoras y más controladas.

La psicología freudiana enfatiza cómo se configura la personalidad humana de la misma manera que la mente aprende a enfrentarse a los impulsos y deseos primarios. Freud creía que en el proceso de maduración eran puestos bajo el control o confinados en el inconsciente. El inconsciente llega así a ser una reserva de los impulsos reprimidos y recuerdos y traumas dolorosos que pueden amenazar con aflorar en cualquier momento. La persona adulta trata con esta reserva de varias maneras, adoptando distintos mecanismos de defensa para mantenerlos en jaque. Aquí hay algunas de las defensas más importantes que han sido identificadas por Freud y sus seguidores:

Represión:	Confinamiento en el subconsciente de impulsos e ideas aborrecidos.
Negación:	Resistencia a reconocer un hecho, sentimiento o memoria.
Desplazamiento:	Trasladar los impulsos despertados por una persona o situación a un blanco más seguro.
Fijación:	Compromiso rígido con una actividad o conducta particulares.
Proyección:	Atribución de los propios impulsos y sentimientos a los demás.
Introyección:	Interiorización de los aspectos del mundo externo en la propia psique.
Racionalización:	Creación o elaboración de esquemas o justificaciones que disfracen los motivos e intenciones subyacentes.
Reacción:	Conversión de una actitud o sentimiento en su opuesto.
Regresión:	Adopción de pautas de comportamiento encontradas en las satisfacciones de la infancia con el fin de reducir demandas presentes del propio ego.
Sublimación:	Canalización de los impulsos básicos hacia formas socialmente aceptables.
Idealización:	Acentuar los buenos aspectos de una situación para protegerse de los malos.
Escisión:	Aislar los diferentes elementos de la experiencia, frecuentemente para proteger el bien del mal

CUADRO 7.1. Un glosario de algunos mecanismos de defensa freudianos y neofreudianos.
FUENTE: Hampden-Turner (1981:40-42) y Klein (1980:1-24).

La intransigencia de Taylor intenta controlar su mundo y su preocupación con soluciones meticulosamente planeadas, esmeradas y eficientes con claras raíces en la disciplina puritana de la familia de Taylor. Desde un punto de vista freudiano,

las obsesiones por la austeridad, orden, regularidad, corrección, pulcritud, obediencia, deber y puntualidad son corolarios directos de lo que se aprendió y reaprendió de niño como resultado de las tempranas experiencias anales. La vida de Taylor está impregnada de muchas de estas preocupaciones y de "reacciones de formación" que manifiestan lo opuesto.

Por ejemplo, gran parte de la vida de Taylor refleja conflictos internos con la disciplina y relaciones de autoridad de su infancia. Hay buenas razones para creer que las relaciones que su organización científica adoptó entre empresarios y obreros estaban enraizadas en la estructura disciplinaria bajo la cual creció, mientras su gusto por la porquería y la mugre de los factores y su identificación con los trabajadores (él siempre pretendía/declaraba ser uno de ellos) eran reacciones contra la misma situación familiar. Su relación agresiva y autoritaria con el trabajador estaba acompañada en su propia mente por la idea de que era un amigo. En medio de todo el conflicto que rodea la introducción de la organización científica, incluyendo insultos directos, amenazas a su vida y apariciones ante un subcomité especial sobre el taylorismo de la Cámara de Representantes americana donde se le presentó como "el enemigo del obrero", Taylor se adhirió a la visión de que tenía la amistad de aquellos que él pretendía controlar. En la mente de Taylor la agresión de la organización científica se convirtió en lo contrario, la idea de que era un esquema para promover la armonía. Era esa visión la que le permitía verse como establecedor de la paz industrial aunque esa organización científica de la dirección fuera una de las principales fuerzas creadoras de malestar industrial.

El sugerir que el taylorismo era la manifestación de una personalidad profundamente perturbada no es sugerir que la personalidad de Taylor fuera la causa posterior de los cambios masivos de la organización creados por la organización científica. El taylorismo surtió efecto porque las ideas que fomentaba tenían un mercado preparado: encajaban perfectamente en los intereses de las organizaciones de su tiempo. De aquí que en vez de dimitir como un maniático/chiflado, llegara a ser un tipo de héroe impopular. De la resolución de su propia lucha interna resultaron innovaciones productivas que tuvieron gran impacto social.

Sin embargo, dicho esto, está claro que hay más que una relación de coincidencia entre la aproximación a la vida anal-compulsiva de Taylor y el modo de la organización abrazada por la dirección científica. Esto levanta un montón de preguntas interesantes sobre este y otros modos de organización. ¿Hasta qué punto es posible entender la organización como una manifestación externa de las fuerzas del inconsciente, como sugería la teoría de Freud acerca de los vínculos entre la cultura y el subconsciente? ¿Hasta qué punto podemos entender la forma burocrática de organización generalmente como una manifestación de preocupaciones anal-

compulsivas? ¿Hasta qué punto hacemos modelos de organización a partir de los mecanismos institucionalizados de defensa de una sexualidad reprimida? ¿Hasta qué punto las organizaciones burocráticas atraen y fomentan las personalidades anal-compulsivas? ¿Hasta qué punto podemos entender las formas burocráticas de organización como una manifestación de preocupaciones anal-compulsivas? ¿Hasta qué punto otras organizaciones -más flexibles, orgánicas y dinámicas- institucionalizan las preocupaciones relacionadas con otros modos de sexualidad reprimida?

Estas preguntas pueden parecer más bien traídas por los pelos, pero si queremos llevar esta perspectiva lo suficientemente lejos puede hacerse un buen estudio a través de la idea de que la organización es una forma de sexualidad reprimida. Hemos mencionado ya que la visión freudiana acentúa cómo se desarrolla el orden social junto a la represión de la libido, pero hay otros argumentos también. Por ejemplo, si volvemos a la Edad Media encontramos que se hacían pocas distinciones entre la vida pública y la privada, y que una manifestación abierta de la conducta sexual era bastante común. Mi colega Gibson Burrell, de la Universidad de Lancaster, ha identificado escritos que muestran que incluso en los monasterios, conventos e iglesias medievales conductas sexuales escandalosas presentaban un problema muy importante. Los manuscritos de los siglos VII y VIII revelan que los castigos para los diferentes tipos de delitos sexuales estaban previstos en detalle. Algunas de las ofensas más graves requerían la emasculación, mientras otras necesitaban repetidas penitencias. Así, un monje encontrado culpable por la simple fornicación con personas no casadas podía esperar ayunar durante un año a pan y agua, mientras una monja podía esperar de tres a siete años de ayuno y un obispo doce años. El castigo de la Iglesia por masturbación era cuarenta días de ayuno (sesenta días cantando salmos para monjes y monjas), mientras que un obispo por fornicar con animales podía esperar ocho años ayunando por la primera vez y diez por cada una posterior.

El mero hecho de que existan estos códigos indica hasta qué punto estas conductas planteaban un problema siempre presente para el orden y la rutina de estas tempranas formas de organización. Y es más que interesante que algunos de los primeros ejemplos de normas y reglamentos que conozcamos presten tan cercana atención al control de la sexualidad.

De todas formas, desde el punto de vista del historiador francés Michel Foucault, este conflicto entre organización y sexualidad no debería sorprender; el dominio y control del cuerpo es fundamental para el control sobre la vida social y política. Foucault nos anima así a encontrar paralelismos entre la elevación de la organización formal y la rutinización y organización estricta del cuerpo humano.

Esto es evidente en forma obsesiva en cómo Federico el Grande hizo un disciplinado ejército prusiano de una multitud ingobernable (como se vio en el Capítulo 2), y también en las primeras formas de organización industrial. Por ejemplo, las "leyes industriales" inglesas de 1833 prestan gran atención al problema de controlar la conducta sexual en el trabajo, mientras los primeros industriales defendían la virtud de la abstinencia, restricción y vida limpia. A este respecto es interesante observar las afiliaciones *cuáquera* y *puritana* de muchos de los primeros industriales de Europa y Norteamérica, el contexto del que más tarde surgirá Frederick Taylor.

En términos freudianos, este proceso de adquirir control sobre el cuerpo depende de un proceso social en el que el tipo de organización y disciplina de la personalidad anal llega a ser dominante. En efecto, este control institucionaliza una redirección de las energías sexuales, reprimiendo la sexualidad genital explícita mientras permite y fomenta la expresión del erotismo anal de forma sublimada. Esta forma sublimada de sexualidad anal ha proporcionado gran parte de la energía subyacente en el desarrollo de la sociedad industrial.

Al examinar la forma burocrática de organización, sin embargo, deberíamos estar alerta ante el significado oculto de la cercana regulación y supervisión de la actividad humana, la implacable planificación y programación del trabajo y la importancia de la productividad, cumplimiento de las normas, disciplina, deber y obediencia. La burocracia es una forma mecanicista de organización, pero también una forma anal. Y no es sorprendente encontrar que algunas personas son capaces de trabajar en este tipo de organización más eficientemente que en otras. Si las burocracias son fenómenos anales que animan a un estilo de vida anal, entonces las organizaciones operarán probablemente con más suavidad cuando los empleados se ajustan al tipo de carácter anal y pueden derivar varias satisfacciones ocultas de trabajar en este contexto.

Históricamente, un caso típico puede venir dado por la idea de que la analidad ha sido la principal forma de sexualidad reprimida que configura la naturaleza de las organizaciones. De todas formas, al mirar en torno al mundo de la organización, es fácil ver signos de otras formas. Por ejemplo, en muchas organizaciones los empleados encuentran trabajo y salida para la sexualidad genital reprimida. Este tipo de sublimación suele fundamentar la energía productiva de la que dependen muchas organizaciones modernas. También encontramos conductas sexuales reprimidas que configuran las políticas agresivas que gobiernan numerosos aspectos del funcionamiento de la organización, especialmente entre una organización y su entorno, en muchas relaciones con competidores, o ante situaciones de fusión de empresas o absorciones. Muchas discusiones y acciones políticas de las salas de juntas están relacionados con varios tipos de fantasía sexual.

Estas fuerzas ocultas pueden ser también importantes en la comprensión de las empresas más flamantes, flexibles, orgánicas e innovadoras que ahora producen tanto impacto en el mundo corporativo. Estas organizaciones piden una relajación creativa de estilo que está bastante alineada en la personalidad burocrática. La teoría freudiana sugeriría que las culturas corporativas de estas organizaciones institucionalizan a menudo varias combinaciones de sexualidad oral, fálica y genital. Por ejemplo, en organizaciones agresivas e individualistas la cultura corporativa suele caracterizarse por lo que Wilhem Reich describiría como ética faliconarcisista. Los individuos faliconarcisistas identifican subconscientemente conductas exhibicionistas, donde la satisfacción deriva de ser visible y "un triunfador". Tales organizaciones suelen conocer y fomentar esta conducta, institucionalizando esta forma de sexualidad reprimida exactamente como las burocracias institucionalizan la anidad. La teoría freudiana proporciona así un importante giro sobre el tipo de conducta exhibicionista que Gregory Bateson vio enraizada en las prácticas formativas infantiles, y que fueron expuestas en el Capítulo 5.

Muchas organizaciones tienen un carácter narcisista enraizado en formas sublimadas de erotismo oral unidas a la satisfacción de las necesidades individuales. Para algunos, esto se expresa en un individualismo agresivo donde la corporación principal y los valores individuales dependen de la capacidad para conseguir el éxito personal y ganar reconocimiento de los demás. Todavía otros traducen este amor propio o "autoorientación" en ambientes más colectivos donde la ética del apoyo mutuo llega a ser dominante.

Al mirar en torno al mundo de la organización es posible ver muchas maneras en las que la sexualidad reprimida puede configurar la actividad diaria. Las conductas y fantasías sexuales configuran la política corporativa; los comportamientos neuróticos dan forma a compulsividad, paranoia, masoquismo y otras alteraciones del medio y las relaciones de trabajo. Y la sexualidad reprimida sirve de base para muchos de los problemas corporativos más difíciles y atrincherados. Estas influencias inconscientes están a menudo estrechamente conectadas con las personalidades de los individuos. Así, a menudo puede hacerse mucho para resolver problemas a nivel personal e interpersonal. Pero es importante reconocer que el significado de la sexualidad reprimida va más allá de las personalidades individuales. Las organizaciones institucionalizan intereses y preocupaciones del inconsciente en el diseño de la organización y la cultura corporativas más amplia. Un entendimiento completo del significado de la sexualidad reprimida nos lleva así a un nuevo tipo de teoría de la dependencia de la organización. Las organizaciones no están determinadas únicamente por sus entornos; también toman su forma de los intereses inconscientes de sus miembros y las fuerzas inconscientes que configuran las sociedades en las que existen.

LA ORGANIZACION Y LA FAMILIA PATRIARCAL

Si bien la perspectiva freudiana crea muchas interpretaciones insólitas de la vida de la organización, para muchos críticos, Freud dependía demasiado de la sexualidad y llevó el argumento demasiado lejos. Son notables entre estos críticos los miembros del movimiento feminista contemporáneo que ven a Freud como un hombre que defiende los valores masculinos y que se halla atrapado por sus propias preocupaciones sexuales inconscientes, especialmente activas en la moral victoriana de su tiempo. Antes de fundamentar la sexualidad reprimida como fuerza conductora tras la organización moderna, estos críticos sugieren que deberíamos intentar entender la organización como una expresión del patriarcado. Desde su punto de vista, el patriarcado opera como un tipo de prisión conceptual, produciendo y reproduciendo las estructuras organizacionales que dan supermacía a los varones y a sus valores masculinos tradicionales.

La prueba de una visión patriarcal de la organización es fácil de ver. Las organizaciones formales se construyen tradicionalmente sobre características asociadas al sexo masculino en la sociedad occidental, e históricamente han sido dominadas por varones, excepto en aquellos trabajos donde la función es apoyar, servir, halagar, complacer y entretener. Así los hombres han tendido a dominar los papeles y funciones de la organización donde hay necesidad de conducta agresiva y enérgica, mientras las mujeres hasta hace bastante poco han estado confinadas a papeles que tendían a colocarlas en una posición subordinada, como trabajos de niñera, oficinista o secretaria, o papeles diseñados para satisfacer distintas formas de narcisismo masculino. La formulación burocrática de la organización tiende a favorecer las características racionales, analíticas e instrumentales asociadas al estereotipo occidental de la masculinidad, frente a las capacidades sutiles tradicionalmente vistas como "femeninas", como la intuición, educación y apoyo. En el proceso se han creado organizaciones que en más de un sentido definen "un mundo del hombre", donde los hombres y las mujeres han entrado en combate, luchando y empujándose por posiciones de dominio como ciervos que pretenden el liderazgo de su manada.

En opinión de muchos escritores respecto a la relación entre sexo y organización, la influencia dominante del varón está enraizada en las relaciones jerárquicas encontradas en la familia patriarcal, que, como Wilhelm Reich ha observado, sirven como fábrica a ideologías autoritarias. En muchas organizaciones formales una persona depende de la autoridad de otra de manera exacta al niño que depende del dominio paterno. La prolongada dependencia del niño bajo los padres facilita el tipo de dependencia institucionalizada en la relación entre dirigentes y seguidores y en la práctica donde las personas se miran unas a otras antes de iniciar la acción en respuesta a cuestiones problemáticas. En las organizaciones, como en

la familia patriarcal, la fortaleza, el valor y el heroísmo, aderezados por la autoadmiration narcisista, suelen ser cualidades estimadas, como lo son la determinación y el sentido del deber que un padre espera de su hijo. Los miembros clave de la organización también suelen desarrollar papeles paternos actuando como mentores de aquellos que necesitan ayuda y protección.

Los críticos del patriarcado sugieren que en contraste con los valores matriarcales (que dominan el amor incondicional, el optimismo, la verdad, la compasión y una capacidad intuitiva, creatividad y alegría), la estructura psíquica de la familia dominada por el hombre tiende a crear un sentimiento de impotencia acompañado por el miedo y la dependencia de la autoridad. Estos críticos sostienen que bajo la influencia de los valores matriarcales la vida organizacional sería mucho menos jerárquica, más compasiva y solidaria, valoraría los medios sobre los fines, y sería mucho más tolerante con la diversidad y abierta a la creatividad. Muchos de estos valores tradicionalmente femeninos son evidentes en formas no burocráticas de organización donde la educación y la canalización sustituyen a la autoridad y a la jerarquía como modos dominantes de integración.

Al ver las organizaciones como prolongaciones inconscientes de las relaciones familiares, tenemos un poderoso medio de comprender rasgos clave del mundo corporativo. También tenemos una pista en cómo las organizaciones se adaptan para moldearse a los cambios contemporáneos de la estructura de la familia y las relaciones paternas. Y vemos el papel decisivo que la mujer y los valores relativos al sexo pueden desempeñar en la transformación del mundo corporativo. Puesto que las organizaciones están dominadas por valores y estructuras patriarcales, los papeles de las mujeres en las organizaciones serán siempre desempeñados en términos "masculinos". De aquí la visión de muchos críticos feministas acerca de la corporación moderna: de que el desafío al que se enfrentan las mujeres que quieren tener éxito en el mundo de la organización es cambiar los valores de la organización en el sentido más fundamental.

ORGANIZACION, MUERTE E INMORTALIDAD

En su libro *The Denial of Death* (*La negación de la muerte*), Ernest Becker sugiere que los seres humanos son "dioses con ano". Entre todos los animales sólo nosotros somos conscientes del hecho de que vamos a morir, y estamos obligados a gastar nuestras vidas con el conocimiento de la paradoja de que, mientras podemos ser capaces de una trascendencia espiritual casi divina más allá de nuestros cuerpos, nuestra existencia depende de una estructura finita de carne y hueso que en último término se marchitará y desaparecerá. Bajo el punto de vista de Becker, los humanos gastan gran parte de su vida intentando negar la inminente realidad

de la muerte arrinconando sus temores mórbidos en lo más recóndito de su inconsciente. Interpreta, en efecto, la teoría freudiana de la sexualidad reprimida, enlazando los temores de la infancia asociados al nacimiento y el desarrollo de la sexualidad con los temores relativos a nuestras propias insuficiencias, vulnerabilidad y mortalidad.

Estas visiones nos llevan a entender la cultura y la organización de un modo original. Por ejemplo, nos animan a entender muchos de nuestros actos y construcciones simbólicas como huidas de nuestra propia mortalidad. Al asociarnos con otros en la creación de la cultura como un conjunto de normas, creencias, ideas y prácticas sociales compartidas, intentamos situarnos en algo superior y más permanente que nosotros mismos. Al crear un mundo que pueda ser percibido como objetivo y real, reafirmamos la naturaleza concreta y real de nuestra propia existencia. Al crear sistemas de símbolos que nos permitan abordar intercambios de significados con otros también ayudamos a encontrar el sentido de nuestra propia vida. Aunque en momentos tranquilos podemos afrontar el hecho de que vamos a morir, gran parte de nuestra vida diaria se desarrolla en una realidad artificial creada a través de la cultura. Esta ilusión de realidad ayuda a disfrazar nuestro miedo inconsciente de que todo es sumamente vulnerable y transitorio.

Así, como Becker muestra, visto desde la perspectiva de nuestra próxima muerte, los artificios de la cultura pueden entenderse como sistemas de defensa que ayudan a crear la ilusión de que somos superiores y más poderosos de lo que realmente somos. La continuidad y desarrollo que encontramos en los sistemas religiosos, ideología, historia nacional y otros valores compartidos nos ayudan a creer que somos parte de un modelo que continúa más allá de los límites de nuestra vida. No es extraño entonces que la gente esté presta a defender sus creencias básicas, incluso si ello significa ir a la guerra y afrontar la realidad de la muerte. Haciéndolo pueden ayudar a proteger el mito de la inmortalidad cuando están vivos.

Esta perspectiva sugiere que podemos entender las organizaciones y buena parte de su conducta interna como una búsqueda de la inmortalidad. Al crear las organizaciones creamos estructuras de actividad que son mayores que la vida y que suelen sobrevivir durante generaciones. Y al llegar a identificarse con tales organizaciones nosotros mismos encontramos significado y permanencia. Al dedicarnos a nuestro trabajo, nuestros papeles llegan a ser nuestras realidades. Y al plasmarnos en los bienes que producimos o en el dinero que hacemos nos hacemos visibles y reales para nosotros mismos. No es raro que las cuestiones de supervivencia tengan una prioridad tan elevada en las organizaciones, ya que hay mucho más en juego que la mera supervivencia de la organización.

Al descifrar el significado inconsciente de la relación entre inmortalidad y organización, nos damos cuenta de que intentando dirigir y organizar nuestro mun-

do intentamos en realidad dirigirnos y organizarnos a nosotros mismos. De especial importancia aquí es el hecho de que muchas de nuestras concepciones básicas de la organización dependen de la idea de hacer simple lo complejo. Así, la formulación burocrática de la organización acentúa la virtud de descomponer las actividades y funciones en partes elementales claramente definidas. En gran parte de la ciencia y la vida diaria dirigimos nuestro mundo simplificándolo, porque al hacerlo simple lo hacemos fácil de controlar. Con esto creamos el mito de que de verdad tenemos el control y de que somos más poderosos de lo que en realidad somos. Gran parte del conocimiento a través del cual organizamos nuestro mundo puede considerarse una protección frente a la idea de que, en última instancia, probablemente entendemos y controlamos muy poco. La arrogancia a menudo esconde debilidad, y la idea de que los seres humanos, tan pequeños, insignificantes y transitorios, pueden organizar y jactarse del dominio de la naturaleza, es en muchos aspectos un signo de su propia vulnerabilidad.

La gente acude a los mitos, rituales y formas de compromiso detallados en la vida diaria para defenderse contra la conciencia de su vulnerabilidad. Un espléndido ejemplo de esto ha sido el presentado por Richard Boland y Raymond Hoffman en un estudio del trabajo de un taller de producción de piezas a medida, donde los chistes y el humor se utilizan para soportar las difíciles condiciones de trabajo. Los trabajos de los hombres solían ser arriesgados, y se hacían todavía más peligrosos con la práctica de las bromas. El estudio muestra cómo los chistes ayudan a los hombres a enfrentarse con una situación laboral difícil y con cuestiones de auto-identidad y les permite ejercer una medida de control. En otros contextos de la organización, procesos de determinación de objetivos, planificación y otros tipos de actividad ritual representan funciones similares. Al señalar las ambiciones personales o de la organización reafirmamos la confianza en nuestro futuro. Al invertir nuestro tiempo y energía en un proyecto determinado transformamos el paso del tiempo en algo concreto y permanente. Mientras el análisis freudiano veía excesivos intereses en la productividad, planificación y control como expresiones de erotismo anal sublimado, el trabajo de Becker nos lleva a comprenderlas como un intento de proteger y amarrar la vida de cara a la muerte.

ORGANIZACION Y ANSIEDAD

En sus más recientes trabajos, especialmente en su último libro *Beyond the pleasure principle (Más allá del principio del placer)*, Freud toma partido con gran interés en la lucha entre los instintos de la vida y la muerte dentro del individuo. Esta relación llegó a tener un enfoque especial para el estudio de Melanie Klein y la llamada escuela inglesa del psicoanálisis, Instituto Tavistock de Londres, que dedicó una gran cantidad de tiempo tratando el impacto de las defensas infantiles

contra la ansiedad en la personalidad adulta. La escuela Kleniana ha puesto un gran énfasis en el papel de la madre y en las relaciones entre el niño y el pecho de su madre al identificar los lazos entre lo consciente y lo inconsciente. El trabajo de Klein ayuda así a rectificar una gran tendencia en la investigación de Freud que, al prestar demasiada atención en el papel del padre como figura clave en la experiencia de la primera infancia, ha tendido a ignorar o infravalorar la importancia del papel educativo de la madre.

El trabajo de Klein se basa en la premisa de que desde el comienzo de la vida, el malestar de las experiencias de la niñez humana se asociaba con el instinto de la muerte y el miedo a la aniquilación, y que este miedo llega a interiorizarse en forma de "manía persecutoria". Con el fin de hacer frente a esta ansiedad, los niños desarrollan mecanismos de defensa, incluyendo la agudeza, introversión y extroversión (ver el Cuadro 7.1). En la visión de Klein esto primeramente ocurre en relación al pecho de la madre o su sustituto, que llega a ser identificado con buenas y malas experiencias, resultando una división entre sentimientos de amor y odio. Mientras las experiencias del "buen pecho" proporcionan un punto de afirmación e integración de la existencia del niño, las experiencias del "mal pecho" (donde la alimentación es frustrante, lenta o difícil) llegan a ser el punto de partida de manías persecutorias dentro del niño. Estas ansiedades se proyectan hacia el "mal pecho" que suele ser atacado con ira. Aunque la división entre buen y mal pecho se da en la vida de fantasía inconsciente del niño, es real en efectos: se traduce en modelos específicos de sentimientos, relaciones objetivas y procesos de pensamiento que tienen un impacto significativo en la vida posterior.

Según Klein, la formación del ego comienza en estas experiencias tan tempranas, el "buen pecho" proporciona un punto de referencia integrador que ayuda a luchar contra las fuerzas destructivas proyectadas hacia el "mal pecho". El niño separa los sentimientos buenos de los malos, internando, idealizando y disfrutando el bien, a menudo como medio de negar la existencia de condiciones amenazadoras, mientras que ataca el mal, frecuentemente proyectándolos hacia el mundo exterior. La vida del niño tiende de esta manera a ser un mundo de polos extremos en el que las características del ego asociadas con la idealización, extroversión y contradicción son todas visibles. Bajo el punto de vista de Klein a un desarrollo normal como a una inadaptación, el niño pasa por una fase persecutoria (paranoia esquizoide) durante los primeros meses de su vida, después por una "actitud depresiva" donde el niño comienza a apreciar que el buen y mal pecho son una misma cosa, y que ha odiado y atacado a lo que también es querido. Klein creía que la necesaria síntesis entre los aspectos odiados y amados del pecho daban elevación al dolor y la culpa, que representaban avances vitales en la vida emocional e intelectual del niño. Ella creía que si los temores de persecución permanecían con fuerza dentro del niño, éste encontraría gran dificultad para abandonar la actitud de

paranoia esquizoide y trabajaría a través de la necesaria fase depresiva. Entonces estas tempranas experiencias podían llegar a ser el foco del miedo, el odio, la envidia, el ansia, el enfado, el sadismo, la frustración, la culpa, la paranoia, la obsesión, la depresión, la fantasía y otros sentimientos alojados en el inconsciente y transferidos a otros objetos y relaciones. La teoría de Klein sobre el desarrollo humano muestra así que muchas de las disfunciones que Freud atribuyó a la sexualidad humana tienen sus orígenes en los modelos de "relaciones objetivas".

La aproximación de Klein al análisis de las "relaciones objetivas" sugiere que la experiencia adulta produce defensas contra la ansiedad formada originariamente en la primera infancia, las técnicas de agudeza, extroversión, introversión, idealización y negación configuran el modo en que forjamos las relaciones con el mundo exterior. Desde esta perspectiva, es posible entender la estructura, procesos, cultura e incluso medio ambiente de una organización como mecanismos de defensa inconscientes desarrollados por sus medios para enfrentarse a la ansiedad individual y colectiva.

Esta aproximación al análisis de la organización ha sido desarrollado sistemáticamente por muchos miembros del Instituto Tavistock. Por ejemplo, en su análisis del comportamiento de grupo, Wilfred Bion ha mostrado que los grupos a menudo regresan a los modelos de conducta de la infancia para protegerse de los aspectos desagradables del mundo real. Cuando un grupo está completamente entregado a una tarea, sus energías tienden a ser ocupadas y dirigidas de forma que mantengan el grupo en contacto con una realidad externa de cualquier tipo. De todas formas, cuando surgen problemas que amenazan al funcionamiento del grupo, el grupo tiende a retirar/apartar sus energías de la ejecución de la tarea y las usa para defenderse de las ansiedades asociadas a la nueva situación. Todos hemos experimentado esto de una manera u otra en nuestras vidas personales y en innumerables situaciones de la vida de la organización donde llegamos a estar tan angustiados acerca de la dinámica de una situación en la que perdemos de vista las tareas que se supone que tienen que realizarse. Los intereses acerca del funcionamiento del grupo relegan los intereses relativos al poder del grupo en el mundo más amplio. Bion ha mostrado que en tales situaciones de provocación y de ansiedad los grupos tienden a volver a uno de los tres estilos de comportamiento empleando diferentes tipos de defensa contra la ansiedad que veremos seguidamente.

En algunos grupos se adopta un modo de *dependencia*. Se supone que el grupo necesita algunas formas de liderazgo para resolver su apuro. La atención del grupo se divide a partir de los problemas que se tienen y se proyecta hacia un individuo particular. Los miembros del grupo declaran a menudo impotencia para enfrentarse a la situación y analizar las características del dirigente elegido. Algunas veces el grupo proyecta sus energías en un atractivo símbolo del pasado, celebran-

do la forma en que eran las cosas en vez de enfrentarse con la realidad de ese momento. Tal clima hace fácil para un dirigente potencial ascender y hacerse cargo de los asuntos de la organización. De todas formas hereda una situación extremadamente difícil, ya que la mera pertenencia del dirigente proporciona una excusa para la inactividad personal por parte de los demás. El dirigente también tendrá que encarnar los rasgos idealizados por la gente del grupo que proyecta aspectos deseados de uno de sus propios egos sobre la figura del líder. Como resultado, el dirigente suele fracasar al no cumplir las esperanzas puestas en él y pronto es reemplazado por otra persona, a menudo de uno de los miembros menos capaces del grupo. El o ella vuelven a defraudar, por lo que el problema continúa, quizás llevando a la fragmentación y el enfrentamiento dentro del grupo. El funcionamiento del grupo tiende así inmovilizarse y que todo tipo de disensiones y asuntos divisorios sirven de sustitutos para la acción real.

En otro modelo de respuesta, un grupo puede intentar tratar sus problemas a través de lo que Bion llama *emparejamiento*. Esto implica una fantasía donde los miembros del grupo vienen a creer que una figura mesiánica surgirá para librar al grupo de su miedo y ansiedad. El grupo depende de que la aparición de tal figura paralice de nuevo su capacidad de actuar de forma efectiva.

Un tercer modelo de respuesta, según describe Bion — "*los provocadores flotantes*" —, cuando el grupo tiende a proyectar sus temores en un enemigo de cualquier tipo. Este enemigo encarna la manía persecutoria inconsciente experimentada por el grupo. El enemigo puede tomar la forma de un competidor en el entorno, de un reglamento gubernamental, una actitud pública, o una organización o persona particular que parece amenazadora. Si bien, cohesionando al grupo y haciendo una forma de gobierno lo más fuerte posible, el proceso de combatividad tiende a tergiversar la apreciación de la realidad por parte del grupo, y de ahí su capacidad de desenvolverse. Tiempo y energía se dedican a defender o proteger al grupo de peligro percibido en vez de adoptar un punto de vista más equilibrado hacia los problemas que son evidentes en tal situación.

Un buen ejemplo de este proceso es la forma en que las fábricas automovilísticas y de otras muchas ramas de la industria en Norteamérica reaccionaron al principio ante la amenaza planteada por la importación de productos de Japón y de otras partes de Asia. Si bien esta nueva fuente de competición fue muy real en efectos, la preocupación por "el enemigo" y la necesidad de luchar o protegerse a sí mismos a través de la legislación y cupos de importación desviaban la atención de un aspecto igualmente importante de la situación: la necesidad de reexaminar la naturaleza de los propios productos con el fin de encontrar la manera de modificarlos y mejorarlos para competir en las nuevas condiciones de mercado. La respuesta combativa ilustrada en este ejemplo registraba una paranoia inconsciente que es común en muchas situaciones.

Es clara la importancia de estas ideas para entender la dinámica del liderazgo, los procesos de grupo, la cultura de la organización, las relaciones entre la organización y el entorno y otros aspectos cotidianos del funcionamiento de la organización. Los mecanismos de defensa aclarados por Klein y Bion impregnan casi todos los aspectos de la actividad de la organización. La gente construye realidades donde amenazas o intereses de la mente inconsciente, llegando a encarnarse en estructuras para enfrentarse a la ansiedad en el mundo exterior. Los individuos proyectan estos intereses inconscientes a través de modelos de confabulación inconsciente que registran los temores o intereses compartidos y la ansiedad general.

Estas ideas también pueden ayudar a explicar muchos de los aspectos más formales de la organización. Por ejemplo, Elliott Jaques e Isobel Menzies, antiguos miembros del Instituto Tavistock, han mostrado cómo aspectos de la estructura organizacional pueden entenderse como defensas sociales contra la ansiedad. Jaques ha demostrado que muchos papeles de la organización son el foco de varios tipos de paranoia o manía persecutoria, de la gente, que proyecta los malos objetos o impulsos hacia el ocupante del papel, quien, las más de las veces, interiorizará estas proyecciones o las desviará a otra parte. Así, al primer oficial de un barco normalmente se le hace responsable de muchas cosas que funcionan mal, aunque no sea responsable de ellas. Según la inconsciente opinión unánime, él es normalmente la fuente de todos los problemas, permitiendo a la tripulación encontrar consuelo a sus propios perseguidores internos. El proceso también permite al capitán ser idealizado más fácilmente como una buena figura protectora. Todos los tipos de "cabeza de turco" de la organización desarrollan una función similar. Proporcionan un foco de indignación inconsciente y tendencias sádicas, que alivian y canalizan la tensión.

Jaques ha mostrado que este tipo de defensa contra la ansiedad paranoica suele ser un rasgo de las relaciones entre trabajo y dirección, los malos impulsos se proyectan sobre diferentes grupos considerados como malvados o problemáticos y que llegan a ser objeto de actitudes y acciones de venganza. El proceso también se da en muchos modelos de relaciones entre organizaciones. Por ejemplo, Robert Chatov califica muchas de las relaciones entre el gobierno y los negocios de "sadismo reglamentario", donde los legisladores imponen gravosas/onerosas y superfluas regulaciones. El proceso puede observarse también en el modo en que las organizaciones en medios competitivos pueden intentar dominar, castigar y controlar a sus rivales o a otras organizaciones con las que trabajan, y en la manera en que algunas organizaciones se castigan a sí mismas. Por ejemplo, una parte de una organización puede disponerse para crear problemas penalizables por otra, construir varios tipos de castigo dentro sus políticas y procedimientos generales. Esto era muy evidente en la recesión de principios de los ochenta, cuando las personas clave en muchas organizaciones se complació de sobremanera cuando hubo que cortar las

prácticas y privilegios que se habían desarrollado en los buenos años precedentes. Pueden encontrarse actitudes similares en el campo de las relaciones entre trabajo y dirección, donde la debilitada posición de muchos sindicatos ha abierto la puerta a políticas de "vapuleo sindical" que a menudo están motivadas tanto por deseos revanchistas y de castigo a los sindicatos (por el poder que ejercieron en los años sesenta y setenta), como por la genuina racionalización de las prácticas de trabajo.

Isobel Menzies desarrolló algunas nuevas ideas relativas en un estudio pionero sobre el trabajo de las enfermeras en los hospitales, mostrando cómo las defensas contra la ansiedad apuntalan muchos aspectos de la forma en que está organizado el trabajo de las enfermeras. Como es bien sabido, las enfermeras frecuentemente tienen que tratar con tareas penosas que pueden despertar en ellas sentimientos mixtos de pena, compasión, amor, culpa, miedo, odio, envidia y resentimiento. De aquí, que en la profesión de las enfermeras la parcelación de la relación enfermera-paciente en tareas concretas distribuidas entre distintas enfermeras, la despersonalización, categorización y la separación y negación de los sentimientos personales, tengan a menudo significado tanto inconsciente como burocrático. Para ellas son mecanismos de defensa. Algunas veces pueden contribuir al eficiente logro de las tareas explícitas para las que han sido racionalmente diseñadas, mientras otras veces pueden bloquear realmente el logro efectivo de tales tareas.

En otra área de la investigación, Abraham Zaleznik de la Harvard Business School, ha mostrado que los modelos de ansiedad inconsciente suelen ejercer una influencia decisiva en la construcción de coaliciones y en la política de la vida de la organización. En algunas situaciones los dirigentes son incapaces de desarrollar relaciones estrechas con sus colegas y subordinados a causa de algún tipo de temor inconsciente, o porque algún tipo de resentimiento o envidia inconscientes les lleva a ofenderse ante la menor señal de desafío. Tales intereses pueden estimular al dirigente a mantener el control dividiendo y gobernando a sus subordinados de forma que se asegure que se "mantienen en su lugar". A menudo los temores inconscientes evitan que el dirigente sea capaz de aceptar la ayuda y consejo genuinos. Por ejemplo, las sugerencias políticas adelantadas por sus subordinados pueden ser interpretadas como oposición y, por tanto, rechazadas o suprimidas prescindiendo de su mérito real. Muy a menudo, las relaciones entre un dirigente y sus subordinados son también foco de proyecciones inconscientes del complejo de Edipo, donde el subordinado proyecta su fantasía reemplazando al padre por el dirigente, un factor que puede reforzar la ansiedad del dirigente. Cuando las relaciones están dominadas por este tipo de competición inconsciente, el dirigente suele llegar a estar aislado, proporcionando una situación ideal para que sus subordinados se asocien de una manera que pueda llevar a su sustitución. De esta forma, las proyecciones inconscientes suelen tener efectos autorrealizables.

Es fácil ver que los modelos de formas que configuran la cultura y subcultura corporativas pueden tener también significado inconsciente. Los valores comunes que atan/envuelven/aseguran a una organización suelen tener su origen en intereses compartidos que acechan bajo la superficie del conocimiento consciente. Por ejemplo, en organizaciones que proyectan una imagen de equipo, operan a menudo distintos tipos de mecanismos de división, idealizando las cualidades de los miembros del grupo mientras proyectan los miedos, agresividad, envidia y otros impulsos negativos hacia las personas y objetos que no son parte del equipo. Como en la guerra, la capacidad de crear unidad y espíritu de determinación depende a menudo de la habilidad de desviar los impulsos destructivos hacia el enemigo. Estos impulsos enfrentan entonces al equipo con la amenaza "real".

En organizaciones distinguidas por contiendas internas o un carácter de corte amenazador y competitivo, se liberan por lo general internamente, creando una cultura en la que crecen diversos tipos de sadismos en lugar de proyectar tal sadismo hacia los demás. Por ejemplo, la envidia profundamente situada puede llevar a la gente a frenar el éxito de sus colegas, por temor a ser incapaces de igualar este triunfo. Este proceso oculto puede minar la capacidad de desarrollar la cooperación en equipo, que requiere que los miembros de la organización disfruten su éxito tanto a través de la afiliación con otros triunfadores como a través de sus propios logros. De nuevo, las manías persecutorias sin resolver (que invariablemente inhiben el aprendizaje porque impiden que la gente acepte la crítica y corrija sus errores) pueden llevar a una cultura caracterizada por todo tipo de tensión y posición defensiva.

Consideraciones como éstas sugieren que puede haber mucho más en cultura corporativa de lo que es evidente en la idea popular de que es posible "dirigir la cultura". La cultura, como la organización, pueden no ser lo que parecen. La cultura puede ser de tanta importancia al ayudarnos a evitar la realidad interna como al ayudarnos a enfrentarnos a la realidad externa de nuestras vidas diarias.

ORGANIZACION, MUÑECAS Y OSITOS DE PELUCHE

De niños, la mayoría de nosotros tenía un juguete blando, manta, ropa u otro objeto especial preferido en el que centrábamos nuestra atención y del que éramos virtualmente inseparables. El psicoanalista Donald Winnicott ha desarrollado la teoría kleniana de las relaciones con los objetos de manera que acentúa el papel clave de tales "objetos transitorios" en el desarrollo humano. Sugiere que son críticos al desarrollar la distinción entre "yo" y "lo que no soy yo", creando lo que llama "área de ilusión" que ayudan al niño a desarrollar relaciones con el mundo exterior. En efecto, estos objetos proporcionan un puente entre los mundos interior y exterior del niño. Si los objetos o fenómenos favoritos cambian (por ejemplo,

si el osito se lava o se limpia), el niño puede sentir que su propia pertenencia está siendo amenazada de alguna manera.

Según Winnicott, la relación con tales objetos continua durante toda la vida; la muñeca, el osito de peluche o la manta van siendo remplazados por otros objetos y experiencias que median en las relaciones entre el individuo y el mundo y le ayudan a mantener un sentido de identidad. En la vida posterior una preciada posesión, una colección de cartas, un sueño estimado o quizá un atributo, habilidad o capacidad valorados, pueden venir a actuar como sustitutos de nuestra muñeca u osito de peluche, simbolizando para nosotros y tranquilizándonos acerca de quiénes somos realmente y dónde estamos en el mundo. Si bien desempeñan un papel crucial al vincularnos a nuestra realidad, en ocasiones estos objetos y experiencias pueden adquirir también el papel de un fetiche o fijación que somos incapaces de abandonar. En tales casos el desarrollo adulto llega a ser encajado y retorcido, un rígido compromiso con un aspecto particular de nuestro mundo haciendo difícil para nosotros el movernos y tratar con la naturaleza cambiante de lo que nos rodea. En otras palabras, los adultos, como los niños, pueden llegar a confiarse excesivamente en el confort y seguridad proporcionados por sus nuevos ositos de peluche disfrazados.

Si Winnicott tiene razón, las teorías de fenómenos transitorios y áreas asociadas de ilusión explican todavía otro aspecto de cómo defendemos y construimos la realidad social, y del papel del inconsciente en la configuración y resistencia al cambio.

Esta idea ha sido estudiada en profundidad por Harold Bridger, del Instituto Tavistock, que ha llevado a cabo numerosos seminarios, examinando el significado inconsciente del fenómeno transitorio en la vida de la organización. Su perspectiva nos lleva a entender que muchos arreglos de la organización pueden servir ellos mismos como fenómenos transitorios: Estos desempeñan un papel crítico al definir la naturaleza e identidad de las organizaciones y sus miembros, y en la configuración de actitudes que pueden impedir la creatividad, innovación y cambio. Por ejemplo, en muchas organizaciones un aspecto particular, la estructura organizacional o de la cultura corporativa, puede llegar a adoptar especial relevancia y ser protegida y retenida incluso frente al apremio para cambiar. Una empresa familiar puede adherirse a un aspecto particular de su historia y misión, incluso aunque opere ahora bajo nuevas condiciones donde este aspecto ha dejado ya de ser relevante. Los delegados de los sindicatos pueden querer luchar hasta la muerte por defender un principio particular o un conjunto de concesiones ganadas en batallas previas, incluso aunque hayan dejado de tener valor real para sus miembros. Un empresario o grupo de trabajo puede insistir en que tiene el derecho y la discreción a tomar decisiones particulares, o en que el trabajo debe ser ejecutado de una ma-

nera específica, aunque se le presionara a reconocer que tales exigencias eran más rituales que reales.

En cada uno de estos casos el fenómeno a ser preservado puede tener una significación transitoria para los implicados. De la misma forma en que un niño puede confiar en su muñeca u osito de peluche como medio de reafirmar quién es y dónde está, los empresarios y los trabajadores pueden confiar en los fenómenos equivalentes para definir un sentido de identidad. Cuando estos fenómenos son amenazados, las identidades básicas son amenazadas. El miedo a perder lo que esto supone genera, a menudo, una reacción que puede estar fuera de toda proporción respecto a la importancia de la cuestión cuando se observa desde un punto de vista más objetivo. Esta dinámica inconsciente puede ayudar a explicar por qué algunas organizaciones han sido incapaces de enfrentarse a las cambiantes exigencias de su entorno, por qué suele haber tanta resistencia inconsciente al cambio en las organizaciones.

Estos principios generales están bien ilustrados en el caso de una compañía de ingeniería que, como muchas otras en su sector, experimentó dificultades para adaptarse a los cambios creados por nuevos progresos en la tecnología informática. Uno de los rasgos interesantes de la cultura de la compañía era su compromiso con el uso de las reglas de cálculo. Mientras la nueva tecnología informática ofrecía, en efecto, una manera más eficiente de hacer los cálculos de ingeniería, muchos de los ingenieros insistían en continuar usando sus "reglas". La teoría de los fenómenos transitorios nos lleva a comprender esto como un proceso inconsciente donde el uso de las reglas de cálculo estaba asociado al pasado que desaparecía rápidamente y a una repugnancia a renunciar a la vieja identidad y avanzar con los tiempos. Como podría esperarse, la empresa perdió su posición en el sector y finalmente fue recuperada por otra empresa.

La teoría del fenómeno transitorio aporta importantes ideas a la práctica del cambio y desarrollo, para ello sugiere que el cambio se dará espontáneamente sólo cuando la gente esté preparada a renunciar a lo que mantenían con cariño con el propósito de adquirir algo nuevo. La empresa de ingeniería del ejemplo anterior estaba dedicada a un objeto simbólico que podía no representar funciones transitorias de ese momento. Se necesitaron algunos nuevos fenómenos para auxiliar en la transición al microproceso. Interesantemente los asesores y consultores u otros (que llamaremos el agente del cambio) llegan a ser, frecuentemente, objetos transitorios para sus empresas y clientes: El cliente rechaza el "adelante" y llega a depender totalmente del consejo del agente del cambio cada momento.

Para ayudar a facilitar cualquier tipo de cambio, puede ser necesario para el agente del cambio crear fenómenos transitorios cuando no existen de forma natu-

ral. De la misma manera que el padre o la madre pueden tener que ayudar a su hijo a buscar un sustituto de su osito, un agente del cambio - ya sea un revolucionario social o un asesor pagado- debe ayudar a su grupo a abandonar a lo que se tiene cariño antes de poder seguir adelante. Significativamente, esto puede hacerse efectivo en raras ocasiones mediante la "venta" o imposición de una ideología o un conjunto de técnicas. La teoría de los fenómenos transitorios sugiere que en situaciones de cambio voluntario, la persona que hace el cambio puede tener el control del proceso. El cambio depende en último término de preguntas de identificación y de la problemática relación entre "yo y lo que no soy yo". Con el fin de crear situaciones transitorias, un agente del cambio debe ayudar a crear esa área de ilusión identificada por Winnicott, que, en sus palabras, es "suficientemente buena" para que la gente examine sus situaciones y las opciones a que se enfrentan. La gente frecuentemente necesita tiempo para reflexionar, considerar detenidamente, experimentar y sentir si un cambio va a ser efectivo. Si el agente del cambio intenta evitar o suprimir lo que es valorado, es casi seguro que resurgirá en fecha posterior.

La teoría de los fenómenos transitorios proporciona así una manera de entender la dinámica de cambio y propone un método para su diseño. Hasta ahora no ha sido ampliamente aplicada para nuestro entendimiento de la organización, pero ofrece considerables expectativas para el futuro.

ORGANIZACION, SOMBRA Y ARQUETIPO

En el análisis anterior hemos enfocado el inconsciente bajo interpretaciones freudianas y neofreudianas. Ya es hora de que volvamos a las implicaciones del trabajo Carl Jung.

Mientras Freud estaba preocupado de muchas formas por las exigencias del cuerpo, como portador de la psique, situada en el inconsciente, Jung se separa de esta reserva, viendo la psique como parte de una realidad universal y trascendental. Como su pensamiento desarrolló, él vino a poner acento creciente en la idea de que la psique humana es parte de un "inconsciente colectivo" que trasciende los límites de espacio y tiempo. Muchos critican este aspecto de la obra de Jung como rayano en lo oculto. Sin embargo, una interpretación más profunda nos anima a ver como este concepto encaja en el moderno desarrollo de la física. Jung desmaterializó nuestra comprensión de la psique al igual que Einstein (a quien Jung conoció muy bien) desmaterializó nuestro entendimiento del mundo físico. A la luz de las evidencias la premonición y de otros fenómenos píscuicos, Jung vio la materia y la psique como dos aspectos de la misma cosa. La energía física que Einstein vio como subyacente en toda la materia vino a ser un paralelo de los trabajos de

Jung en su concepción de la energía psíquica, la cual —como la energía física— estaba abierta a muchos tipos de transformación a través de la actividad tanto consciente como inconsciente. He aquí una visión holográfica de Jung de la psique como un fenómeno universal que es finalmente parte de una realidad transcendental uniendo mente a mente y la mente con la naturaleza.

Una de las características más particulares del análisis de Jung es su énfasis en el rol de los arquetipos. Jung define un “arquetipo” (que literalmente significa “modelo primitivo”) como el rol crítico que enlaza al individuo con el inconsciente colectivo y que se presenta con una gran variedad de formas. En el nivel más básico los arquetipos se definen como modelos que estructuran el pensamiento y dan un orden al mundo. El uso de los arquetipos de Jung estaba inspirado en las visiones de imágenes o esquemas de Platón, y Jung habla de ellos de distintas maneras, por ejemplo, como “ideas vivientes” que constantemente producen nuevas interpretaciones, y como “proyecciones aguzadas” que dan a la materia de la experiencia una configuración específica. También habla de ellas como “órganos de la psique prerracional” y como “formas e ideas heredadas” que adquieren contenido en el curso de la vida de un individuo como experiencia personal es recogida en esas formas. En otras palabras, los arquetipos son estructuras de pensamiento y experiencia, quizá encarnados en estructuras mentales o experiencia heredada, que nos llevan a moldear nuestro entendimiento de nuestro mundo según un patrón. Jung dedicó bastante tiempo y energía a demostrar el carácter universal e intemporal de estas estructuras arquetípicas, mostrando cómo se hallan en sueños, mitos e ideas del hombre primitivo, antiguo y moderno. Aunque los contenidos empíricos pueden variar en detalle, los principios que dejan configurar y ordenar parecen ser una misma cosa. Para Jung estos arquetipos configuran la manera en que “nos encontramos a nosotros mismos” en encuentros con el mundo exterior, y son cruciales para la comprensión de los lazos entre los aspectos conscientes e inconscientes de la psique.

La obra de Jung tiene así importantísimas implicaciones para entender cómo la gente presenta la realidad de la organización. Nos centraremos aquí en dos de las más importantes: La manera en que Jung nos anima a comprender las relaciones generales entre vida interna y externa, y el papel que los arquetipos desempeñan en la configuración de nuestro entendimiento del mundo exterior.

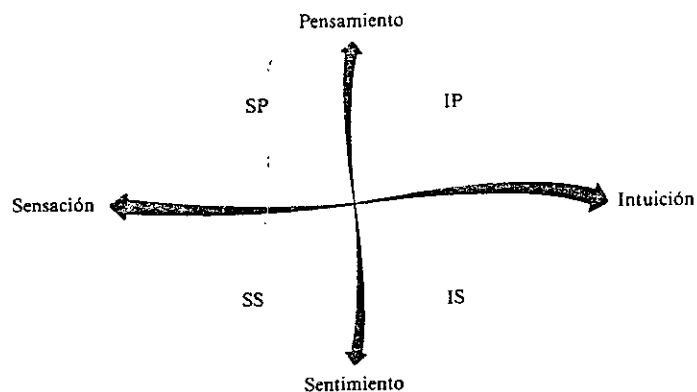
El primer tema ha sido examinado con bastante detalle por Robert Denhardt de la Universidad de Kansas. En su libro *The Shadow of Organization* (*En la sombra de la organización*) nos invita a examinar el lado humano reprimido de la organización que yace bajo la superficie de la racionalidad formal. Jung usó el término “sombra” para referirse a los impulsos y deseos no reconocidos o no queridos, el otro lado del ego consciente, está en relación con el ego como tipo de oposición

sumergida que al mismo tiempo se esfuerza por complementar al ego. Para Jung, el desarrollo del ego siempre tendía a tener dos caras. Así, ponía particular énfasis en entender la vida consciente e inconsciente como una interacción entre tendencias opuestas. Creía que el desarrollo completo del autoconocimiento y la personalidad humana, un proceso que describía como individualización, descansaba en la capacidad de una persona para reconocer los elementos rivales dentro de su personalidad y de tratar con sus contradicciones de manera unificada. Bajo su punto de vista, la neurosis y la inadaptación humana resultaban de la incapacidad de reconocer y tratar con la sombra reprimida, que normalmente contenía tanto fuerzas constructivas como destructivas. Como otros teóricos que hemos considerado en este capítulo, también creía que muchas de estas tensiones sin resolver en nosotros mismos se proyectaban hacia los demás y hacia las situaciones externas, y que para comprender nuestra realidad externa debemos entender primero lo que llamó “el otro interior”.

Así, en la sombra de la organización encontramos todas las oposiciones reprimidas de la racionalidad esforzándose por salir a la superficie y cambiar la naturaleza de la racionalidad en la práctica. El sociólogo Max Weber notó que las formas más burocráticas de la organización llevan a cabo sus éxitos con mayor perfección al eliminar todas las cualidades humanas que escapan al cálculo técnico. Sin embargo, la obra de Jung sugiere que éstas nunca pueden ser eliminadas, sólo deterioradas. Su trabajo también nos lleva a entender que estas cualidades irracionales nunca aceptan su destierro inútilmente y siempre buscan una manera de modificar su otro lado racional. Vemos esto en gran parte de la política no oficial que configura la vida de la organización, y también en las presiones, mentiras, trampas, depresión y otros actos de sabotaje. Desde un punto de vista “junguiano”, tales factores reflejan inevitables tensiones todavía descuidadas o suprimidas en un proceso de dos caras. Igual que el inconsciente del individuo se esfuerza por conseguir integración con el ego, el inconsciente sombrío de una organización puede considerarse que clama por reconocimiento advirtiéndonos que el desarrollo de un lado de nuestra humanidad, por ejemplo, la capacidad de ejercer razón técnica, a menudo violenta a las demás. Las patologías y alienaciones que encontramos en los contextos de la organización pueden ser interpretados, desde un punto de vista “junguiano”, como una manifestación de esta totalidad esencial de la psique.

La unidad de opuestos es un tema de gran fuerza a lo largo de todo el trabajo de Jung. Esto ha sido usado por muchos teóricos de la organización interesados en entender cómo se relaciona la gente con sus realidades y a mejorar la toma de decisiones de la organización. Jung distinguía dos formas de percibir la realidad (a través de la sensación y de la intuición) y dos formas de juzgar la realidad (pensamiento y sentimiento). Estas dos dimensiones se combinan frecuentemente para identificar diferentes tipos de personalidad (Cuadro 7.2) y para demostrar estilos

de toma de decisión. Este esquema proporciona un ejemplo apropiado de cómo elementos reprimidos de la psique pueden significar habilidades y potenciar que no se usan dentro del humano que, si se utilizaran, podrían contribuir sobremanera a la capacidad de un individuo para enfrentarse a los problemas que le salieran al paso. La obra de Jung muestra que la sombra reprimida de la organización actúa como depósito, no sólo de fuerzas no queridas y por eso reprimidas, sino de



Jung sugiere que la gente tiende a interpretar los datos sobre el mundo en términos de sentidos o intuición, y a hacer juicios en términos de pensamiento o sentimiento. De acuerdo con las funciones que dominan (o en la sombra), podemos identificar cuatro maneras de tratar con el mundo y de configurar la propia realidad: Los individuos SP tienden a ser empíricos que sienten y piensan su camino a través de la vida haciendo juicios e interpretaciones sobre la base de los "crudos hechos" y el análisis lógico; los individuos SS también tienden a prestar una gran atención a los datos derivados de los sentidos, pero llegan a juicios en términos de "lo que parece correcto" más que en términos de análisis; los individuos IP tienden a labrar su porvenir pensando sobre las posibilidades inherentes a una situación. Sus acciones tienden a configurarse mediante ideas e intuiciones antes que de los hechos; los individuos IS tienden a guiarse por una combinación de intuición y sentimiento que presta mucha más atención a los valores que a los hechos. Cuando un tipo de acción domina, los otros tipos pasan a segundo término. Está claro, ya que cada tipo presenta una forma alternativa de entender la misma situación, que hay oportunidades que se pierden en este desequilibrio.

Este esquema ha sido usado por Ian Mitroff y varios colegas (Mitroff y Kilmann en 1978, Mason y Mitroff en 1981, y Mitroff en 1984) para analizar los tipos de dirección y toma de decisiones y para desarrollar formulaciones dialécticas en la planificación y la toma de decisiones que intenta tener en cuenta varios puntos de vista. El esquema ha sido usado por Ingalls (1979) como base para un análisis "junguiano" del uso y dirección de la energía humana en las organizaciones y por Myers y Briggs (1962) para desarrollar un test de personalidad que tiene muchas aplicaciones en la dirección. Una variante del esquema fue también desarrollada por McWhinney (1982) como medio de abordar problemas complejos.

CUADRO 7.2. La interacción de opuestos según Jung.

fuerzas que se han perdido o infravalorado. Reconociendo y luchando a brazo partido con los recursos de este depósito, los teóricos "junguianos" de la organización están de acuerdo en sugerir que podemos explotar nuevos recursos de energía y creatividad y hacer nuestras instituciones mucho más humanas, resonantes, efectivas y responsables de lo que lo son ahora.

El análisis de la personalidad que hace Jung en términos de cómo se relaciona la gente con su mundo nos lleva a considerar convenientemente el papel de los arquetipos en la configuración de los detalles de nuestra realidad. Como pudo verse antes, los arquetipos son temas decimales periódicos del pensamiento y la experiencia que parecen tener significado universal. Por ejemplo, como Northrop Frye, de la Universidad de Toronto, ha mostrado, la mitología y la literatura están dominadas por un pequeño número de temas básicos - apocalípticos, demoníacos, románticos, trágicos, cómicos e irónicos. Si bien los personajes, las situaciones y las acciones cambian, las historias han sido prácticamente las mismas. En otros aspectos de la vida también se usan una vez y otros poderosos temas que ayudan a la gente a crear modelos de significado. Estas estructuras arquetípicas dan a la gente una orientación en sus propias vidas y en la historia y les ayudan así a crearse un sentido de quién son y dónde están dentro del orden supremo.

Si la teoría de los arquetipos de Jung es correcta, esperaríamos el modelo de vida organizacional para ser creado y recreado de acuerdo con las estructuras encontradas en la mitología de la literatura. Desafortunadamente, aún se han realizado muy pocas investigaciones sobre este tema. Ian Mitroff de la Universidad de Southern California ha hecho una importante contribución teórica a nuestra comprensión de los lazos entre arquetipo y organización, y ha sugerido que la vida organizacional puede entenderse como la relación entre necios, magos, guerreros, grandes sacerdotes, amantes y otros personajes simbólicos. Su análisis sugiere que podemos ser capaces de entender el significado inconsciente de gran parte del comportamiento de la organización como los grandes temas que han configurado la historia. Da la sensación de que incluso aunque podamos usar la tecnología electrónica punta y la técnica de organización para planear y realizar nuestros negocios, lo hacemos de forma antigua. En nuestro corazón todos somos primitivos y reproducimos relaciones arquetípicas que dan sentido a los dilemas básicos de la vida.

Nuestro estudio de la organización y el inconsciente ha dibujado muchas imágenes de prisión psíquica, siguiendo las relaciones entre nuestra vida consciente e inconsciente en términos de sexualidad reprimida, patriarcado, miedo a la muerte, pecho materno, ositos de peluche y sombras y arquetipos. Estas metáforas nos animan a llegar a ser más sensibles acerca de los significados ocultos de nuestras acciones y preocupaciones cotidianas y a aprender cómo podemos elaborar y transformar nuestra energía inconsciente de maneras constructivas. Nos llevan a ver cómo

mo la agresividad, la envidia, el enfado, el resentimiento, la exaltación sexual y otras dimensiones de nuestra vida oculta pueden reconstruirse en el trabajo de la organización. Estos intereses ocultos influyen tanto si intentamos diseñar un trabajo para evitar o tratar los aspectos problemáticos de nuestra realidad como si establecemos nuestro mundo organizacional. Yacen en el centro de nuestras preocupaciones asociados a la dinámica, liderazgo efectivo e innovación y cambio.

El significado global de estas formas de entender la organización ha sido tomado intensamente por Delahanty y Gemill, de la Universidad de Siracusa, que sugieren que deberíamos entender el papel del inconsciente en la vida organizacional como un tipo de "agujero negro". Como es bien sabido, la metáfora ha sido usada en Física para caracterizar intensos campos gravitatorios aún invisibles que absorben toda la materia que pasa. De forma parecida, la dimensión invisible de la organización que hemos descrito como el inconsciente puede tragar y atrapar las ricas energías de la gente implicada en el proceso organizacional.

El desafío de comprender el significado del inconsciente en la organización conlleva una promesa: que es posible liberar la energía atrapada de manera que pueda favorecer una transformación y cambio creativos y producir/originar relaciones más integradas entre los individuos, los grupos, las organizaciones y sus entornos. Y esta promesa está en perfecta armonía con la metáfora de la prisión psíquica. La visión del cautiverio está invariablemente acompañada de una visión de la libertad. Para Platón, esta libertad descansaba en la persecución del conocimiento del mundo. Para los psicoanalistas en el conocimiento del inconsciente y en la capacidad de los humanos para crear un mundo mejor a través de un conocimiento más perfecto de cómo construimos e interpretamos nuestras realidades y, de ahí, la habilidad acrecentada para cambiarlas.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA METAFORA DE LA PRISION PSIQUICA

Las aproximaciones generadas por esta metáfora proporcionan la base para una crítica completa de la naturaleza y significado de la organización como fenómeno característicamente humano. La metáfora dirige la atención hacia el hecho de que los seres humanos pueden crear y crean mundos sociales que muchos pueden considerar problemáticos y limitados, y ayuda a identificar los caminos de esas trampas autocreadas. Como tal, la metáfora tiene mucho que ofrecer en una época donde tantos se sienten metidos en problemas que, al menos en parte, son creados por ellos mismos.

Como contribuciones específicas, la metáfora de la cárcel psíquica presenta

un conjunto de perspectivas para examinar los significados ocultos de nuestras cosas dadas por sentadas. La metáfora nos anima a ahondar bajo la superficie para descubrir los procesos inconscientes y los modelos relacionados con el control que atrapan a la gente en un modo de existencia insatisfactorio. Al mostrarnos cómo hay, un lazo cercano e interactivo entre los factores tan diversos como el inconsciente y la estructura organizacional y sus entornos, la sexualidad reprimida y el diseño del trabajo, y los ositos de peluche y los asesores de la organización, las implicaciones de la metáfora nos desafían a retroceder y preguntar qué está sucediendo realmente en el mundo que nos rodea. Como tal, la metáfora estimula al análisis crítico de la organización y de la sociedad que puede permitirnos entender y enfrentarnos al significado y las consecuencias de nuestros actos de una manera más informada.

La metáfora también nos muestra que hemos racionalizado en exceso nuestro entendimiento de la organización. Tanto en nuestro comportamiento como en nuestras explicaciones de las organizaciones, los factores como la agresión, la ansiedad, el miedo, el odio y el deseo sexual no tienen sentido oficial. Y cuando irrumpen en ella, son por lo general rápidamente relegadas por disculpas, racionalizaciones y castigos diseñados para restaurar un estado más neutralizado. Una explosión de cólera puede ser interpretada como signo de que alguien está sometido a presión, una ruptura emocional tratada dejando pasar unos días, y un acto de sabotaje perseguirse con un control más estricto. Con todo, disculpándonos, racionalizando, castigando y controlando como queramos no libramos a la organización de esas fuerzas reprimidas emboscadas en la sombra de la racionalidad. Si las ideas de Freud y otros teóricos son ciertas, la racionalidad es con frecuencia irracionalidad disfrazada. Así, la racionalidad de Frederick Taylor puede disfrazar una forma extrema de compulsividad, de la misma manera que el excesivo interés de un empresario por desbordar objetivos y ambiciones puede disfrazar una básica inseguridad en la vida. Racionalidad e irracionalidad (término para las fuerzas humanas que no podemos ordenar y controlar) parecen ser el centro de la condición humana. Tendemos a temer lo irracional y usamos la razón para mantener sus manifestaciones bajo control. Al aplaudir los aspectos racionales de la organización y racionalizar lo irracional podemos sentirnos más seguros, pero no entenderemos necesariamente el trasfondo y significado oculto de las acciones que dan forma a la organización. Las ideas expuestas en este capítulo proporcionan un medio de superar esta deficiencia a través del reconocimiento de la interacción entre las partes ensalzadas y reprimidas de la vida humana.

La metáfora también presta atención específica a la base ética de la organización reforzando la visión de que la organización es humana en el sentido más completo. Al animarnos a escrutar la naturaleza y las consecuencias de las acciones organizacionales, teniendo esto presente, la metáfora proporciona un conocimien-

to superior del sentido humano de la mayoría de los aspectos de la vida organizacional.

La metáfora también nos empuja a reconocer y tratar con las relaciones de poder que dan forma a las leyes de la vida organizacional. La metáfora reconoce que ciertos individuos o grupos pueden ser capaces de evocar sentimientos arquetípicos, inventar inconscientes lenguajes de control, situando nuestro entendimiento de los significados examinados en los Capítulos 5 y 6 bajo una nueva luz. Sin embargo, la metáfora también muestra cómo *todos* desempeñamos un papel en la construcción de esas relaciones inconscientes de poder y cómo este conocimiento puede tener un efecto de adquisición de poder.

Finalmente, la metáfora identifica muchas de las barreras existentes en el camino de la innovación y el cambio. Como podemos ver, muchos aspectos de la cultura y la estructura sociales y organizacionales sirven consciente e inconscientemente a fines que son invisibles para el ojo humano. Esto quiere decir que pueden cambiarse solamente si los intereses y preocupaciones subyacentes se modifican de alguna manera. Esto explica por qué frecuentemente es tan difícil cambiar las situaciones organizacionales, incluso cuando el cambio parece lógico y beneficioso para todos los interesados. Un magnífico ejemplo de esto se encuentra en el estudio realizado en las minas de carbón dirigido por Eric Trist. Observó que los hábitos de trabajo en los "malos sistemas" tenían la compensación de permitir a muchos de los trabajadores achacar algunos de sus propios sentimientos de "maldad" al sistema. De aquí que aunque odiasen su trabajo, no quisieran cambiarlo: el sistema tenía un extraño modo de integrarlos. De manera parecida, la gente crea una dependencia de algunos aspectos de la cultura o la vida social que les lleva a resistir las innovaciones que podrían minar esta dependencia. Al fijar la atención en las profundas estructuras de fuerza que sustentan el status quo, las ideas tratadas en este capítulo contribuyen así sobremanera a nuestra comprensión de las dinámicas del cambio.

Frente a estas ventajas perspectivas es necesario tener en cuenta cierto número de limitaciones. Primero, nuestro análisis ha puesto el acento en la comprensión de los modelos inconscientes de conducta y control. Un tratamiento muy completo de la metáfora de la cárcel psíquica también requiere tener en cuenta las ideologías más explícitas que controlan y configuran la vida de la organización. La gente está frecuentemente encerrada en trampas cognitivas porque en los intereses de ciertos individuos o grupos está el sustentar un tipo de creencias en vez de otro. Este aspecto de la dirección de las creencias fue analizado brevemente en el Capítulo 6, pero como está resaltado en las notas bibliográficas de este capítulo, merece una atención más detallada. Nuestra comprensión de la metáfora de la cárcel psíquica podría ampliarse a enlazar todos los procesos ideológicos a través de los cuales creamos y sostenemos ideas, no sólo las inconscientes.

Segundo, la metáfora puede ser criticada por poner demasiado énfasis en el papel del proceso cognoscitivo al crear, mantener y cambiar las organizaciones y la sociedad. Para muchos, parece ser más apropiado hablar de las organizaciones como cárceles que como cárceles psíquicas, donde la explotación y la dominación de los demás está frecuentemente fundamentada en el control de las bases materiales de la vida más que en el control sobre las ideas, pensamientos y sentimientos. Este punto de vista se construye sobre un debate largamente asentado entre humanistas y materialistas, y será colocado en mejor perspectiva en los dos próximos capítulos donde prestaremos mayor atención a la idea de que las organizaciones y la sociedad pueden ser modeladas por fuerzas que tienen una lógica y un ímpetu en sí mismas. Mientras tanto, debemos señalar el importante punto de que un cambio consciente o una apreciación del papel del inconsciente puede no ser suficiente por sí mismo para efectuar un cambio trascendente en la estructura básica de la organización y de la sociedad.

Otra limitación de la metáfora es que frecuentemente anima especulaciones utópicas y críticas. Mientras aporta ciertas profundizaciones en cómo mejorar el comportamiento de los asuntos diarios, particularmente en mostrar cómo podrían cambiar esquemas mentales asumidos de antemano o conseguir una mejor comprensión de la psicodinámica del cambio, muchas de sus implicaciones ignoran las realidades del poder y las fuerzas de los intereses creados para sostener el status quo. Por supuesto, el hecho de que la reforma pueda ser descartada como utopía añade poder al argumento de que nuestro estado aprisionado nos previene de imaginar y realizar modos alternativos de existencia. Al reclamar que los propósitos de cambio deben ser factibles y realistas inevitablemente confinan el cambio a modificaciones del status quo. Sin embargo, la acusación de utópico todavía permanece.

La limitación final de la metáfora es que incrementa el espectro de un mundo "orwelliano" donde intentamos manipular las mentes de los demás. Hemos señalado en el Capítulo 5 cómo una concienciación de la importancia de la cultura corporativa ha llevado a muchos dirigentes y teóricos de la dirección a encontrar precipitadamente caminos de cultura directiva. Resaltando el papel del inconsciente en la organización existe el peligro de que muchos desearían encontrar ahora modos de dirigir también el inconsciente. Esto, por supuesto, es imposible, porque el inconsciente es incontrolable por naturaleza.

Mientras sea posible actuar de un modo que sea sensible a la existencia y papel del inconsciente en la vida diaria el conocimiento del inconsciente no producirá proyectos de reforma. La metáfora de la cárcel psíquica promueve un estilo muy útil de crítica del pensamiento que puede ayudarnos a penetrar en muchas de las complejidades de la vida organizacional, pero no siempre proporciona respuestas y soluciones fáciles a los problemas que muchos pueden esperar encontrar.

CAPITULO 8

LA REVELACION DE LA LOGICA DEL CAMBIO:

La organización como cambio y transformación

Alrededor del año 500 a.C. el filósofo griego Heráclito observó que "nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, pues las aguas están fluyendo constantemente". Fue uno de los primeros filósofos occidentales en presentar la idea de que el universo es un estado constante de cambio y permanencia cuando escribió: "Todo cambia y nada permanece; todo se mueve y nada queda fijo.... Las cosas frías se tornan calientes, las cosas calientes se vuelven frías; lo mojado se seca y lo reseco se humedece". Para Heráclito el secreto del universo estaba en descubrir los términos ocultos y las conexiones que creaban simultáneamente los modelos de unidad y de cambio.

En nuestro tiempo David Bohm (físico de la Universidad de Londres) ha desarrollado una notable teoría que nos invita a comprender el universo como un todo fluido y compacto. Al igual que Heráclito, ha visto como fundamental el proceso de flujo y cambio, arguyendo que el estado del universo en cualquier instante refleja una realidad básica llamándola el "orden implícito (o envuelto) que la distingue del "orden explícito" (o revelado), manifestada en todo el orden que nos rodea. Bohm aduce que el último realiza y expresa las potencialidades que existen en el primero.

El orden implícito lo ve como un proceso creativo, que, al igual que un holograma, se revela en el todo. Bohm emplea los términos de "holomovimiento" y "holoflujo" para expresar la naturaleza indivisa y fluyente del orden implícito que proporciona la fuente generadora de las formas explícitas. Estas formas, como el

rio descrito por Heráclito, tienen una apariencia de estabilidad cuando realmente están sostenidos por el flujo y el cambio. Imaginemos un remolino en el río, aunque parece relativamente una forma constante recurrente y estable no tiene otra existencia que el movimiento de las aguas del río en el cual existe. Esta analogía nos ilustra como el orden explícito fluye del orden implícito según un proceso coherente de transformación. Bohm cree que el mundo se despliega y repliega a cada momento cómo una especie de pulsación del todo. Cada momento de existencia tiene similitud con su predecesor creando la apariencia de continuidad en pleno cambio.

Esta teoría, que ha proporcionado un medio para resolver algunos de los problemas de la física moderna, tiene notables consecuencias. Sugiere que para comprender el secreto del universo hemos de comprender los procesos generadores que implican los órdenes implícito y explícito. Hasta ahora la ciencia ha confinado su atención a comprender las relaciones **dentro** del orden explícito. De estar en lo cierto Bohm el mundo explícito es sólo un caso o expresión particular del "holomovimiento". Puede estudiarse las relaciones entre objetos y procesos en este mundo e intentar explicarse en términos causales, pero en la visión de Bohm, no se llegará a descubrir completamente las importantes "leyes del todo" embebidas en el orden implícito. Para descubrirlas hay que entender el movimiento, el flujo y el cambio que **producen** en el mundo que se estudia y experimenta. La teoría de Bohm, como la de Heráclito, da la vuelta a la usual relación entre realidad y cambio. Mientras en la ciencia y en la vida diaria se tiende a ver el cambio como un atributo de la realidad y al mundo como cambiante, la teoría de Bohm invita a comprender que el mundo en sí mismo es sólo un momento de un proceso fundamental de cambio. Su teoría sugiere que por debajo de la realidad hay un proceso oculto -que llamaré "lógica del cambio"- que nos ayuda a explicar la forma concreta del mundo en cualquier instante. En este capítulo se explorará algo sobre la lógica del cambio.

LOS ASPECTOS IMPLICITOS Y EXPLICITOS DE LA ORGANIZACION

Qué importancia pueden tener estas ideas en la comprensión de la organización y de las organizaciones? ¿En que forma puede concebirse la imagen de la pulsación, el cambio del universo, o el remolino en el río para informar nuestra comprensión? ¿Y en el modo de organizar la vida social? Tomando como punto de partida el trabajo de Bohm, es claro que si el mundo de la organización es una realidad empírica y desplegada, puede entonces comprenderse mejor la naturaleza de la organización decodificando la lógica del cambio y transformación a través de la cual la realidad se revela. Tal imagen invita a buscar la dinámica básica que genera y sostiene a las organizaciones y sus entornos como formas sociales concretas.

Buscando esta dinámica oculta la atención se mueve en diversas direcciones, por ejemplo, volver a la consideración del inconsciente como la fuerza implícita de la vida organizacional y poner más atención en como la energía del inconsciente se transforma en modelos o patrones de organización. A este respecto, la teoría de Jung del rol o papel y el significado del inconsciente colectivo tiene un gran paralelismo con la teoría de Bohm sobre el orden implícito y proporciona un marco obvio para comprender las relaciones entre los aspectos implícitos y explícitos de la organización. Dedicaremos más atención a los procesos que generan los modelos de acciones simbólicas y de significados que crean y cambian las organizaciones como fenómenos culturales. Estas y otras perspectivas consideradas en capítulos anteriores son sujetos de examen en los términos de los profundos procesos de cambio y transformación que producen la superficie del fenómeno.

Aquí, más que perseguir esta dirección, nuestro objetivo será explicar tres imágenes diferentes de cambio que proporcionan un modo de explorar cómo la realidad de la organización puede embeberse en la lógica del cambio en sí misma. La primera trata sobre las últimas ideas en biología para explicar cómo los sistemas pueden entenderse como sistemas de **autopoiesis** (del griego "poiesis", capacidad de producir) o auto-productores. La segunda esboza ideas cibernéticas que sugieren que la lógica del cambio se pliega por fuerzas y tensiones encerradas en una relación cíclica o circular. La tercera sugiere que el cambio es el producto de las relaciones dialécticas entre fuerzas opuestas. Cada una proporciona un modo de explicar cómo la realidad explícita de la vida organizacional se forma y transforma por procesos fundamentales con una lógica propia en cada caso.

LA AUTOPOIESIS: LA LOGICA DE LOS SISTEMAS DE AUTOPRODUCCION

Las formulaciones tradicionales a la teoría de la organización siempre han estado dominadas por la idea de que el cambio es originado por el entorno. Como se vio en el Capítulo 3, la organización se ve típicamente como un sistema abierto en constante interacción con su contexto, transformando las entradas (*inputs*) en salidas (*outputs*) como un medio de crear las condiciones necesarias para sobrevivir.

Los cambios en el entorno se ven como retos que se presentan a los que la organización debe responder. Mientras, hay un gran debate en cuanto a si la adaptación o la selección es el factor primordial de la supervivencia, tanto los teóricos de la dependencia como los ecologistas creen que el mayor de los problemas a los que se enfrenta la organización moderna son los cambios en el entorno.

Esta idea básica es desafiada por las implicaciones de una nueva formulación de una teoría desarrollada por los científicos chilenos Humberto Maturana y Fran-

cisco Varela, que arguyen que todos los sistemas vivos son organizaciones cerradas, sistemas autónomos de interacción que sólo se referencian con ellos mismos. La idea de que los sistemas vivos están abiertos al entorno es, según ellos, el producto de un intento de hacer sensibles tales sistemas desde el punto de vista de un observador externo. La teoría desafía la validez de las distinciones surgidas entre un sistema y su entorno, y ofrece una nueva perspectiva para comprender la lógica a través de la cual los sistemas vivos cambian.

Maturana y Varela basan sus argumentos en la idea de que los sistemas vivos se distinguen por tres características: autonomía, circularidad y auto-referencia. Estas dirigen la capacidad de auto-crear o auto-conservarse. Maturana y Varela han acuñado el término de *autopoiesis* (del griego "poiesis", capacidad de producir) para referirse a la capacidad de auto-producción a través de un sistema de relaciones cerradas. Contienen que el objetivo final de tales sistemas es producirse a sí mismos: su propia organización e identidad es su producto más importante.

¿Cómo es posible decir que los sistemas vivos, como organizaciones, son autónomos o sistemas cerrados? Maturana y Varela insisten en que ese es el caso, porque los sistemas vivos se esfuerzan en mantener su propia identidad subordinando todos los cambios al mantenimiento de su propia organización como un conjunto dado de relaciones. Hacen eso por estar embebidos en un modelo cíclico de interacciones donde el cambio de un elemento del sistema es contrarrestado por otros cambios, implantando continuamente unos modelos de interacción siempre auto-referenciales. Son auto-referenciales porque un sistema no puede entrar en intersecciones que no están especificadas en el modelo de relaciones que definen la organización. Así, las relaciones del sistema con su entorno son, realmente, una reflexión de su propia organización. Interactiva con su entorno de una forma que facilita su propia auto-producción, y en este sentido puede verse que el entorno es una parte de él mismo.

Maturana y Varela al decir que los sistemas vivos son cerrados y autónomos no quieren dar a entender que estén completamente aislados. La claustración y la autonomía que ellos se refieren es organizacional. Dicen que los sistemas vivos se encierran en ellos mismos para mantener un modelo estable de relaciones y que este proceso de enclaustración o auto-referenciales que en última instancia distingue a un sistema como tal sistema.

Para descubrir la naturaleza del sistema total es necesario interactuar con él y trazar las pistas del modelo cíclico de interacción a través del cual se define. Una vez hecho, se encontrará con la problemática cuestión de saber dónde empieza y acaba el sistema. Maturana y Varela reconocen que en ningún análisis de sistemas se pararán a desenrollar en algún punto las relaciones del modelo cíclico, ya que

estos sistemas, al igual que las muñecas rusas, pueden verse unos dentro de otros. Sin embargo, creen que esta clase de paradoja auto-referencial es fundamental, no hay comienzo ni final del sistema porque es un bucle cerrado de interacción.

Así, por tomar un ejemplo, el de la organización de un organismo biológico como una colmena, encontramos sistemas auto-referenciados dentro de otros sistemas auto-referenciados. La abeja es un organismo inmerso en una cadena de sistemas biológicos auto-referenciales con su propia organización cíclica y vive dentro de una sociedad de abejas donde las relaciones también son cíclicas. Las relaciones entre la sociedad de abejas y el conjunto ecológico también son cíclicas. Eliminemos las abejas y todo el conjunto ecológico cambiará, el sistema abeja está relacionado con el sistema botánico que a su vez está relacionado con los sistemas animal, agricultor, humano y social. Todos estos sistemas están relacionados entre sí. Un cambio en uno cualquiera, por ejemplo, al tomar la decisión de emplear un insecticida para eliminar las abejas (un efecto colateral) transformará todos los demás.

Podría intentarse comprender tales sistemas trazando una frontera artificial entre el sistema y el entorno (verbigracia, alrededor de una abeja individual o de una colmena o de un sistema abeja-flora-fauna) y romper la cadena de interacción cíclica. Una comprensión de la naturaleza de los sistemas de autopoiesis requiere que se entienda cómo cada elemento combina simultáneamente el mantenimiento de sí mismo con el mantenimiento de los otros. Simplemente, no es demasiado bueno disminuir una gran parte de la cadena circular de interacción como "el entorno". El entorno es parte del sistema de la abeja y en diferentes niveles están coproducidos.

Para ofrecer una ilustración más sobre estas ideas es útil considerar cómo Maturana y Varela reinterpretan el modo en que trabajar el cerebro y el sistema nervioso humanos. Como se vio en el Capítulo 4, una de las más familiares imágenes del cerebro es como un sistema de proceso de datos, recogiendo información procedente del entorno e iniciando la correspondiente respuesta. El cerebro puede verse como representando al entorno, almacenándolo en la memoria y modificando ésta a través de la experiencia y el aprendizaje. En contraste, Maturana y Varela arguyen que el cerebro es cerrado, autónomo, cíclico y auto-referenciado. Argumentan que el cerebro no procesa la información del entorno y no lo representa en la memoria.

Establece y asigna modelos de variación y puntos de referencia de expresiones de su propio modo de organización. El sistema organiza así su entorno como parte de sí mismo. Si se piensa sobre ello, la idea de que el cerebro puede hacer representaciones de su entorno, presume un punto de referencia externo con el cual es posible juzgar el grado de correspondencia entre la representación y la realidad. Esto,

implícitamente, presupone que el cerebro tiene una capacidad para ver y comprender el mundo desde un punto de referencia externo a él mismo. Claramente, esto no puede ser así, y la idea de que el cerebro representa la realidad se está seriamente cuestionando. El trabajo de Maturana y Varela identifica esta paradoja y sugiere que el cerebro crea imágenes de realidad, como expresiones o descripciones de su propia organización, y las interacciona, modificándolas a la luz de la experiencia actual.

A los que han llegado a pensar en los organismos y organizaciones como sistemas abiertos, esta clase de razonamiento cíclico puede sonarles como una idea un tanto extraña. Tenemos que aprender a ver a los sistemas vivos como entidades distintas, caracterizadas por numerosos patrones o modelos de interdependencia, tanto internas como relacionadas con el entorno. Como se anotó anteriormente, Maturana y Varela argüen que esto es así porque se insiste en entender tales sistemas, según "nuestro" punto de vista, como observadores en vez de intentar comprenderlos según su lógica interna. Como mi colega Peter Harries-Jones ha dicho, haciendo esto se tiende a la confusión y a mezclar el dominio de la organización con el de la explicación. Si nos ponemos "dentro" de tales sistemas, llegaremos a experimentar el interior de un sistema cerrado de interacción a que el entorno es "parte" de la organización del sistema, porque es parte de su dominio de esencial interacción.

La teoría de la autopoiesis afirma, por tanto, que los sistemas pueden reconocerse, asemejando "entornos" pero insistiendo que la relación con cualquier entorno está "internamente" determinada. Mientras, pueden contarse cadenas de información dentro y entre los sistemas (A está enlazado con B, C, D, E, y así sucesivamente), no habiendo modelos independientes de causalidad. El cambio, en A no es causa de cambios en B, C, D y E, ya que la cadena entera de relaciones es parte del mismo modelo auto-determinado. Gregory Bateson y otros teóricos interesados en los aspectos ecológicos de los sistemas, coinciden en recalcar que "los todos" envuelven como campos completos de relaciones que son recíprocamente determinantes y determinados. El modelo de sistema tiene que entenderse como un todo y como poseedor de la lógica propia; no puede comprenderse como una red de partes separadas. Esto es lo que finalmente hace que no tenga sentido decir que un sistema interactúa con un entorno exteno. Las transacciones de un sistema con el entorno son realmente transacciones por sí mismas.

Estas ideas teóricas tienen implicaciones muy importantes. Si los sistemas están gobernados para mantener su propia identidad y si las relaciones con el entorno se determinan internamente, entonces los sistemas pueden envolver y cambiar solamente con cambios auto-generados en identidad. ¿Cómo puede ocurrir esto?

Cuando se reconoce que la identidad conlleva el mantenimiento de un conjunto recurrente de relaciones, se ve rápidamente que el problema del cambio depende del modo en que los sistemas tratan las variaciones que influyen su forma corriente de funcionar. Nuestra atención se dirige al proceso que intenta mantener su identidad ignorando o contrarrestando fluctuaciones amenazadoras y del modo que las variaciones pueden conducir al nacimiento de nuevos modos de organización. Como se vio en el Capítulo 4, estas opiniones han recibido una atención considerable de la cibernética. Su trabajo recalca que los sistemas pueden mantener identidades estables sostenidos por procesos de retroacciones negativas que les permitan detectar y corregir desviaciones de las normas de actuación y puedan envolver desarrollando capacidades de aprendizaje que les permita modificar esas normas teniendo en cuenta las nuevas circunstancias.

Pero ¿de dónde proceden las variaciones? ¿Cuál es la fuente del potencial cambio? La teoría de la autopoiesis localiza las fuentes del cambio en variaciones al azar que ocurren "dentro" del sistema total. Estas pueden derivar a modificaciones introducidas aleatoriamente a través de los procesos de la reproducción o a través de la combinación de interacciones opcionales y conexiones que hacen surgir el desarrollo de nuevos sistemas de relaciones.

En esta perspectiva la teoría de la autopoiesis tiene mucho en común con los recientes desarrollos de varias disciplinas científicas. Por ejemplo, en 1978 Illya Prigogine, de Bruselas, recibió el Premio Nobel por su trabajo sobre las **estructuras dispersas** en las reacciones químicas, que muestran qué cambios aleatorios en un sistema pueden conducir a nuevos modelos o patrones de estabilidad y orden. Las mismas ideas pueden encontrar aplicación en los sistemas vivos. Las termitas y las abejas trabajan con un comportamiento aleatorio que incrementa la variedad de los sistemas a los que pertenecen. Si este comportamiento aleatorio atraen un nivel crítico de soporte, a menudo lo incorporan a la organización corriente del sistema; por ejemplo, las termitas construyen trabajosos arcos y túneles depositando aleatoriamente montoncitos de tierra que al llegar a un cierto tamaño se convierte en foco de atención de otras termitas y más tarde es ya deliberadamente retocado y acabado. Montones de polvo al azar se han transformado en estructuras coherentes. En este y en otros numerosos sistemas vivos, el orden y la auto-organización emergen del azar, grandes fluctuaciones disparan la inestabilidad y los cuantos son capaces de transformar el sistema entero de actividades. Las ideas y prácticas de los hombres parecen desarrollarse de una forma similar, ejerciendo un mayor efecto transformador una vez que se adquiere un nivel suficiente de soporte.

Desde el punto de vista de la autopoiesis, la variación al azar proporciona la simiente de la posibilidad que permita el surgir la evolución de una nueva identidad del sistema. Los cambios al azar pueden disparar interacciones que repercuten

a través del sistema, la consecuencia final está determinada, tanto si la identidad en curso del sistema amortiguan los efectos de la nueva perturbación a través de cambios compensatorios, o si a una nueva configuración de relaciones se le permite surgir.

La teoría de la autopoiesis nos alienta a comprender la transformación o evolución de los sistemas vivos como el resultado de cambios generados internamente. Más que sugerir que los sistemas se adaptan a un entorno o que el entorno selecciona la configuración de los supervivientes, la autopoiesis coloca el acento principal en la forma en que el sistema total de interacciones configure su propio futuro. Es el modelo (o el todo) que lo envuelve. Proporcionando este tipo de explicación, la autopoiesis presenta una alternativa a la teoría de Darwin. Mientras reconoce la importancia de la variación del sistema y de la retención de las características "seleccionadas" en el proceso de evolución, la teoría ofrece diferentes explicaciones de cómo esto ocurre.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS AUTO-PRODUCTORES

Maturana y Varela desarrollaron su teoría primeramente como una nueva interpretación de los fenómenos biológicos, manteniendo grandes reservas, sobre su aplicación al mundo social. Sin embargo, si se emplea como metáfora, la teoría de la autopoiesis tiene interesantes implicaciones para el entendimiento de las organizaciones.

Primero, una interpretación creativa de la teoría nos ayuda a ver que las organizaciones están siempre intentando conseguir una forma auto-referencial cerrada en relación con su entorno, representando su entorno como una proyección de su propia identidad o auto-imagen. Segundo, nos ayuda a comprender muchos de los problemas que las organizaciones encuentran al tratar con su entorno, y que están íntimamente conectados con el tipo de identidad que intentan mantener. Y tercero, nos ayuda a ver que en cuanto a las explicaciones de la evolución, el cambio y el desarrollo de las organizaciones debemos poner especial atención en los factores que forman la auto-identidad de la organización y, por lo tanto, en sus relaciones con el mundo exterior.

LA REPRESENTACION COMO FORMA DE NARCISISMO: LAS ORGANIZACIONES INTERACTUAN CON PROYECCIONES DE ELLAS MISMAS

En el Capítulo 5 pusimos atención a la idea de cómo las organizaciones representan sus entornos o ambientes: asignan modelos de variaciones y significados del

mundo en que funcionan. Las ideas de la autopoiesis aumentan nuestro conocimiento de esta representación, y nos invitan a ver las representaciones organizacionales como parte del proceso auto-referencial a través del cual una organización intenta mantener y reproducir una identidad. Al representar un entorno una organización está intentando lograr la clase de fin que es necesario para ello: reproducirse a sí misma en su propia imagen.

Consideremos por ejemplo la Figura 8.1, nos encontramos con un proceso típico de auto-referencia organizacional. Una organización tiene una reunión convocada para discutir ciertos planes de política interior y hace un repaso general de su entorno.

¿Dónde estamos?

¿Qué está pasando en el entorno?

¿Por qué nuestros vendedores están tan preocupados este mes?

¿Cuántas perspectivas hay de introducirnos en los nuevos mercados?

¿En qué negocio estamos?

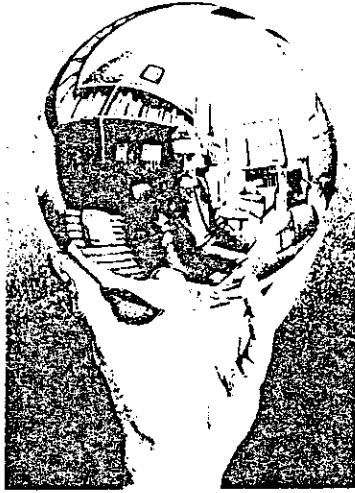
¿Estamos en los negocios adecuados?

Tales cuestiones como estas nos permiten preguntarles cómo hacer la representación de ellas mismas, de su organización y de su entorno, de una forma que ayude a una acción orientada a crear y mantener una identidad deseable. Los carteles que decoran la sala de reuniones son, en realidad, espejos. Como en el globo reflectante de la litografía de Escher, que deja a los miembros de la organización verse a sí mismos en el contexto de su actividad diaria. Las figuras y cuadros que la organización produce en la tendencia del mercado, posición competitiva, ventas previstas, disponibilidad de materia prima y otras son, en realidad, proyecciones de los intereses propios de la organización. Reflejan la comprensión que tiene la organización de sí misma. Es, a través de estos procesos de auto-referencia cuando los miembros organizacionales pueden intervenir en su propio funcionamiento, y así participar para crear y mantener la identidad de la organización.

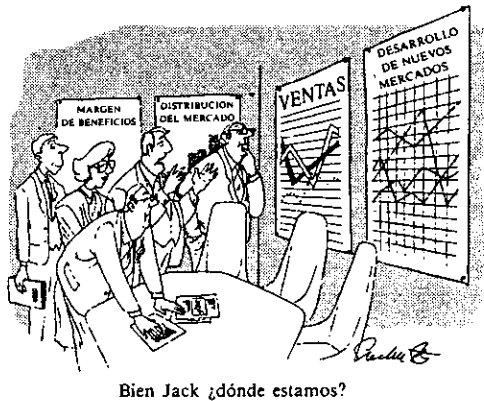
Cuando se ven los procesos de representación como un intento de lograr una forma de clausura en relación con el entorno, la idea total de representación asume un nuevo significado.

Se llega a comprobar que la representación no es solamente un modelo de percepción por el que se ve o se resalta ciertas cosas mientras se ignoran o infravaloran otras, sino un proceso mucho más activo. Por la proyección de sí misma en su entorno y por eso organizar su entorno, una organización sienta las bases para actuar en relación con el entorno en un modo que realmente le permita producirse a sí misma.

Los sistemas de autopoiesis son bucles cerrados: sistemas auto-referenciales esforzados en configurarse a sí mismos según su propia imagen.



Mano con un globo reflectante. Auto-retrato de M. C. Escher (litografía, 1935).



Bien Jack ¿dónde estamos?

FIGURA 8.1. Sistemas que se miran a sí mismos.

FUENTE: El auto-retrato de Escher reimpresso con el permiso de Hags Gemeentemuseum de La Haya y cortesía de la Vorpall Gallery de San Francisco y Nueva York, con el permiso de los herederos de M. C. Escher, (c) M. C. Escher heirs c/o Cordon-Arts-Baarn-Holland. El dibujo de la sala de reuniones reimpresso con el permiso del autor.

IDENTIDAD Y CLAUSURA: EGOCENTRISMO VERSUS SENSATEZ

Hoy en día, muchas organizaciones están preocupadas por entender su entorno como una clase de "mundo exterior" que tiene una existencia propia. Las ideas expuestas anteriormente muestran el peligro de este tipo de pensamiento y sugieren que si realmente se desea comprender su entorno se debe empezar por comprenderse a sí mismas, ya que la comprensión del entorno es la proyección de sí mismas. Cuando una organización mira a su entorno o explora la naturaleza del mismo, podría apreciar que está creando una oportunidad de comprenderse a sí misma y su relación con el mundo.

Muchas organizaciones encuentran problemas al tratar con el mundo porque no reconocen de qué manera forman parte del entorno, viéndose a sí mismas como entidades discretas encaradas con los problemas de sobrevivir a las amenazas del mundo exterior. Lo que es evidente en las prácticas de lo que llamo **organizaciones egocéntricas** que tienen una visión rígida de lo que son (o de lo que pueden ser) y decididas a mantener o imponer tal identidad a toda costa. Esta clase de egocentrismo conduce a las organizaciones a preocuparse en demasía por la importancia de ellas mismas y dejar de lado la importancia de las relaciones con el sistema en el cual existen. Cuando nos miramos en un espejo creamos una relación entre la "figura" de la cara que vemos y el "fondo" que es el contexto en el que la figura se sitúa. Cuando enfocamos la cara, el contexto desaparece momentáneamente de la visión. El egocentrismo se representa a través de las organizaciones que intentan estructurar y comprender sus entornos en un desequilibrio parecido. Ven y promueven sus propios intereses contenidos en el contexto creando una relación perentoria entre la "figura" y el "fondo". Al igual que la cara del espejo, dependen de un cuadro de condiciones para existir, las características de las organizaciones dependen de un cuadro de relaciones contextuales menos obvias que deben mantener para que la organización continúe su existencia.

La figura y su fondo son partes del mismo sistema de relaciones y existen sólo en la relación del uno con el otro. En la representación y trato con su entorno de un modo egocéntrico las organizaciones no comprenden su propia complejidad y los numerosos bucles recursivos de los cuales depende en mucho su existencia.

Como resultado de esta clase de egocentrismo, muchas organizaciones acaban intentando sostener identidades irreales o produciendo identidades que a la postre destruyen el contexto del cual forman parte.

Un buen ejemplo lo encontramos en algunas firmas fabricantes de relojes y de máquinas de escribir que no tienen en cuenta los adelantos de la tecnología digital y de microprocesadores. Se ven a sí mismas como "auténticos fabricantes de

relojes" y "auténticos fabricantes de máquinas de escribir", continuando con la fabricación de productos tradicionales con tecnologías tradicionales, equivocándose al entender que tales identidades son reales, que no se llevan ya, con el resultado de verse desplazadas por nuevas formas de competencia. Puede decirse, correctamente, que retrospectivamente todas las firmas sirviendo en el mercado "tradicional" deberían haber visto e incluido los nuevos desarrollos como parte de su entorno. Pero esto omite un punto muy importante: que su comprensión del entorno fue el producto de su propia identidad como fabricantes de relojes o de máquinas de escribir. Para haber tenido éxito necesitarían conceptos muy diferentes de ellas mismas y de lo que el futuro pudiera acarrear.

Se encuentran en muchas industrias modernas buenos ejemplos de cómo el egocentrismo destruye el contexto en el cual se mueven y dependen tales organizaciones. Veamos, algunos fabricantes de productos químicos tóxicos crean toda clase de riesgos sociales y en el entorno un efecto colateral en su afán de obtener beneficios. Implícitamente, consideran el entorno físico y social como un gran basureo, sentando los fundamentos de los problemas que a la larga desafiarán la futura viabilidad de la firma. Los problemas de la polución y de la higiene creado por los vertidos de los tóxicos a lo largo del tiempo, controlan o eliminan severamente las operaciones de estas industrias. Igual en la agricultura con el uso de pesticidas, fertilizantes, fungicidas y otros métodos químicos y mecánicos que traen a corto plazo grandes beneficios mientras destruyen el suelo y otros aspectos ecológicos de los que a fin de cuentas la agricultura depende realmente.

Las organizaciones egocéntricas trazan las fronteras alrededor de la estrecha definición de sí mismas e intentan avanzar en interés propio de este estrecho dominio. En el proceso truncan y distorsionan su comprensión del contexto en que trabajan y ceden su futuro a la forma que evoluciona el contexto porque en su obsesión no son capaces de razonar con sentido. Su destino generalmente se fundamenta en "a ver qué pasa" más que intentar conformar "lo que pasa".

Por ejemplo el futuro de muchas firmas de productos agrícolas y químicos dependerá de como reaccionen y controlen sus actividades los ciudadanos, los usuarios y los gobiernos más que lo que intentan meramente cambiar por ellos mismos.

Una de las ventajas de la teoría de la autopoiesis es mostrar que mientras la conservación de la identidad es fundamental para todos los sistemas vivos, hay diferentes modos de conseguir una relación de clausura con el entorno. Cuando se reconoce que el entorno no es un dominio independiente y que no necesariamente hay que competir o luchar contra él, es posible llegar a una relación completamente nueva. Por ejemplo, una organización puede explorar las posibles identidades y las condiciones bajo las cuales puede realizarse. Las organizaciones que practi-

can esta auto-revisión se capacitan para desarrollar un tipo de sensatez sistemática, serán más conscientes de su rol y significado dentro del conjunto y de su capacidad para facilitar modelos de cambio y desarrollo que permitirán a su identidad evolucionar *junto con el sistema*.

HACIA UNA NUEVA VISION DE LA EVOLUCION Y DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Estas ideas tienen importantes implicaciones a la hora de comprender el proceso de la evolución organizacional. Las organizaciones se ven representando un papel activo en la construcción del entorno junto con sus propias identidades. Todas las organizaciones tienen éxito al crear identidades de una u otra clase, en muchos aspectos el proceso completo de organizar es la realización de una identidad, pero algunas identidades probablemente son más robustas y duraderas que otras.

Cuando las organizaciones mantienen sus identidades inician mayores transformaciones en la ecología social que pertenecen. Pueden sentar las bases de su propia destrucción o pueden crear las condiciones que les permitan desarrollarse junto con el entorno. Por ejemplo, una industria química que tuviese un buen sentido de su identidad podría intentar transformarse para eliminar por sí misma la amenaza de los tóxicos en el ambiente. Las organizaciones egocéntricas creen sobrevivir más dependiendo de la estrecha y fija definición de su identidad en vez de evolucionar hacia identidades más fluidas y abiertas al sistema que pertenecen. La mayoría de las veces es difícil abandonar ciertos modelos de identidad y estrategias que han traído y sentado las bases del éxito pasado. Como en la naturaleza, muchas líneas de desarrollo organizacional pueden llevar a un callejón sin salida.

El sobrevivir sólo puede ser "con" y nunca "contra" el entorno o el contexto en el que se está moviendo. Una concepción de identidad menos egocéntrica facilita el proceso de apreciación de que son siempre algo más que ellas mismas, puesto que los proveedores, el mercado, los trabajadores, las instalaciones, la nación, el mundo entero e incluso la competencia son, en realidad, partes del mismo sistema de la organización.

El reto presentado por la teoría de la autopoiesis es comprender cómo las organizaciones cambian y se transforman a sí mismas a lo largo del tiempo con su entorno y desarrollar fórmulas de organización que favorezcan la clase de evolución abierta discutida anteriormente.

Si se quisiera resumir las implicaciones del anterior argumento en una especie de lema tendría que leerse "Pensar y Actuar sistemáticamente, más auto-reflexión y menos auto-centrismo". La auto-imagen de una organización es crítica en la for-

mación de cada uno de sus aspectos y en particular el de su impacto en el contexto del cual es parte, poniendo considerable atención en definir y desarrollar un sentido apropiado de identidad.

Los recientes intereses en la cultura corporativa han comenzado a extender este lema. Sin embargo, nuestra discusión demuestra que la clase de auto-imagen que una organización desarrolla es crucial. Mientras una imagen egocéntrica puede dirigir una organización a clarificar y fortalecer la identidad, e incluso a corto plazo a tener éxito, a largo plazo es probable que tenga efectos desafortunados. Las culturas corporativas egocéntricas que son fuertes y tienen éxito a corto plazo, lo logran a menudo a expensas de su contexto y capacitándose precisamente para la destrucción del mismo. Nuestro desarrollo de culturas corporativas deberá siempre ser estudiado con este importante punto en la mente.

Las ideas discutidas previamente iluminan el papel clave de la estrategia corporativa. Sin embargo, es en ciertos aspectos un papel más modesto que el invocado en muchas teorías convencionales. La estrategia corporativa se ve generalmente como algo en comandita que dirige los senderos del desarrollo corporativo. Pero las ideas presentadas aquí, sugieren que el desarrollo estratégico con éxito nunca puede ser unilateral. Un individuo o una organización pueden influir en la conformación del cambio, pero el proceso siempre es dependiente de **patrones o modelos complejos** de conectividad recíproca que nunca puede ser prevista o controlada.

Como en la naturaleza, las combinaciones significativas de las circunstancias de cambio pueden transformar los sistemas sociales en formas que nunca hayamos podido soñar. La introducción de la robotización reduce los costos de manufactura cuyos efectos reverberan en formas imprevisibles; una estrategia para lograr una ventaja en la competencia puede generar repercusiones que eventualmente transformen también el sistema. La teoría de la autopoiesis sugiere que el modelo de organización que se desarrolle lo haga en una forma ampliable y evolucionada. Algunas formas desaparecerán y otras sobrevivirán a través de las transformaciones controladas por los procesos de auto-referencia que definen el sistema total. Los individuos y las organizaciones tienen capacidad para influir en los procesos eligiendo la clase de auto-imagen que guía sus acciones y ayudarles a conformar su futuro.

ARCOS EN LUGAR DE LINEAS: LA LOGICA DE LA CAUSALIDAD RECÍPROCA

La teoría de la autopoiesis nos anima a comprender cómo se despliegan los cambios a través de un modelo cíclico de interacción. Las organizaciones evolucionan o desaparecen con los cambios ocurridos en su contexto y su gestión estratégi-

ca requiere la comprensión de estos contextos. Esto requiere que los miembros organizacionales adquieran una nueva forma de pensar sobre los sistemas cíclicos de relaciones a los cuales pertenecen y que comprendan cómo estas relaciones se forman y transforman a través de procesos recíprocamente determinantes y determinados. En otras palabras, estamos invitando a pensar sobre arcos o bucles en vez de líneas y reemplazar la idea de causalidad mecánica - A es la causa de B- por la idea de causalidad recíproca - que sugiriendo que A y B pueden estar definidos como consecuencia de pertenecer al mismo sistema cíclico de relaciones.

Numerosos cibernéticos han intentado desarrollar metodologías para estudiar este tipo de causalidad recíproca y cómo los sistemas intervienen en su propia transformación. Una de las metodologías más notables se encuentra en el trabajo de Magorah Maruyana, centrado en las retroacciones positivas y negativas en la conformación de los sistemas dinámicos. Los procesos de retroacción negativa, donde el cambio en una variable origina un cambio en la dirección opuesta, son muy importantes en la estabilidad del sistema. Los procesos caracterizados por las retroacciones positivas, por otra parte, donde lo más conduce a lo más y lo menos a lo menos, son muy importantes en los cambios del sistema. Juntos estos mecanismos de retroacción pueden explicar por qué los sistemas ganan o mantienen una forma dada y como esta forma se elabora y transforma en el tiempo.

La potencia de este tipo de pensamiento está fuertemente ilustrada en el proyecto del Club de Roma, como pionero de la idea de que podría entenderse la economía mundial como un sistema de arcos. Su informe **LIMITS TO GROWTH**, centrado en las tendencias de la población mundial, la polución, la producción de alimentos, el agotamiento de los recursos, sugiere que están dirigidas por arcos o bucles de retroacciones positivas. Su análisis demostraba cómo los sistemas de retroacciones positivas que no han estabilizado los bucles pueden dar como resultado un cambio exponencial que no puede sostenerse por largo tiempo.

Las características de este tipo de cambio están bellamente ilustradas por la historia del sabio persa que inventó el juego del ajedrez y que presentó a su rey. Como recompensa solicitó un grano de arroz en el primer cuadro del tablero, dos granos en el segundo, cuatro en el tercero, y así sucesivamente. El rey verdaderamente agradecido ordenó que se le trajera el arroz pedido. La cuarta casilla o cuadro requería 8 granos, la décima 512, la decimoquinta 16.384 y la vigésimo primera sobrepasaba el millón de granos. Para la cuadragésima excedía el millón de millones y las cosechas de varios años quedaban por debajo de lo exigido en la casilla número sesenta y cuatro.

Un cambio exponencial es el que varía incrementándose en una proporción constante, en el caso anterior doblando cada estado. Y el resultado es fácil de ver.

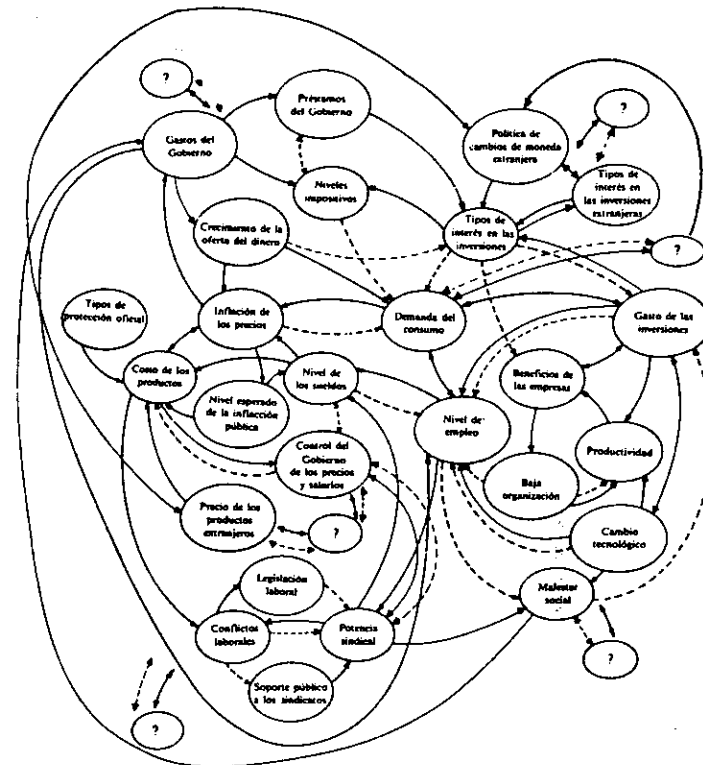
El cambio parece suave al principio, pero pronto discurre sin ningún control, como el constante incremento de la polución, que empezó matando unos cuantos peces y pronto acabará con todos. Muchos aspectos de nuestro sistema socioeconómico parecen estar cambiando de este modo. Magorah Maruyama ha desarrollado el análisis de este tipo de bucle, mostrando cómo esta retroacción positiva interviene en la distinción de los sistemas complejos. Por ejemplo, una pequeña fisura en la roca puede recoger algo de agua que al helarse hace más grande la fisura, que a su vez puede acoger más agua que hará la fisura cada vez más grande, permitiendo que pequeños organismos crezcan, y lo que empezó como una fisura puede ser ahora una gruta con árboles. En resumen, la vegetación ha cambiado la roca. Los procesos desbocados crean distinciones, que pueden estar sustentados en una forma dada de procesos de retroacción negativa. O, tomando otro ejemplo de Maruyama, un colono eligió un sitio apartado para establecerse, otro le siguió y puso una tienda de aperos. La tienda se convirtió en lugar de reunión y otra tienda de alimentos se abrió cercana. Gradualmente, la villa fue creciendo y atrayendo a comerciantes, constructores, etc. La villa facilitaba el comercio de productos agrícolas y otras muchas granjas se establecieron en los alrededores. El incremento de las actividades agrarias atrajo el desarrollo de la industria y la villa poco a poco se convirtió en ciudad.

El proceso de colonización se ha ido transformando por una serie de bucles de retroacciones positivas que han ido amplificando los efectos de una pequeña distinción inicial.

El secreto del crecimiento de la ciudad, como el aumento de la fisura que recogía agua y vegetación, no descansa en una simple y sola causa, sino en el proceso de ampliar la desviación. Maruyama arguye que este tipo de procesos explica las evoluciones, tanto de la naturaleza como de la sociedad, procesos de retroacciones positivas que producen cambios totalmente desproporcionados con el incidente que los activó. Mutaciones al azar en la naturaleza y sucesos accidentales en la vida social, y dadas una circunstancias favorables, se inicia un proceso ampliable de auto-organización en los cuales las retroacciones positivas y negativas interactúan para producir modelos cambiantes que pueden, en cierto punto, convertirse en formas estables.

La importancia de esta clase de análisis para la comprensión de los hechos y procesos que configuran las organizaciones y sus contextos es obvia. Las Figuras 8.2, 8.3 y 8.4 pueden servirnos para comprender la dinámica de los problemas organizacionales.

Por ejemplo, la Figura 8.2 presenta el análisis contextual de algunas de las relaciones que contribuyen a la inflación de los precios. Muchos de los análisis de



— significa las relaciones de retroacción (feedback) positiva, donde lo más tiende a lo más y lo menos a lo menos.
 - - - significa relaciones de retroacción negativa, donde los cambios en una dirección conllevan cambios en la dirección opuesta.

En la comprensión del problema de la inflación de los precios, como un sistema de causalidad recíproca definido por muchas fuerzas interaccionadas, nos vemos obligados a pensar en arcos o bucles mejor que en líneas. Ningún factor aislado es la causa del problema. La inflación de los precios está embebida en la propia naturaleza de las relaciones que definen todo el sistema. En la figura, las líneas continuas representan las desviaciones-amplificaciones. Las líneas punteadas representan las relaciones de retroacción (feedback) negativa. Las líneas de retroacción positiva son más numerosas. El sistema puede estabilizarse con el fortalecimiento y creación de los bucles de retroacción negativa. Muchas políticas gubernamentales, implícitamente, intentan conseguir este efecto. Por ejemplo, para controlar los precios y los salarios introducen bucles de retroacción negativa que intentan moderar la espiral de precios y salarios. El Gobierno o los empresarios intentan debilitar el arco entre soporte público a los sindicatos y la potencia de estos con la esperanza de moderar la fuerza de los sindicatos en las negociaciones de las subidas de los salarios.

Debe reconocerse que, en la comprensión de este tipo de causalidad recíproca, no es posible ejercer un control sobre cualquier conjunto de variables. Cualquier intervención en una de ellas reverbera en el conjunto total.

FIGURA 8.2. La inflación de los precios en un sistema de causalidad recíproca.

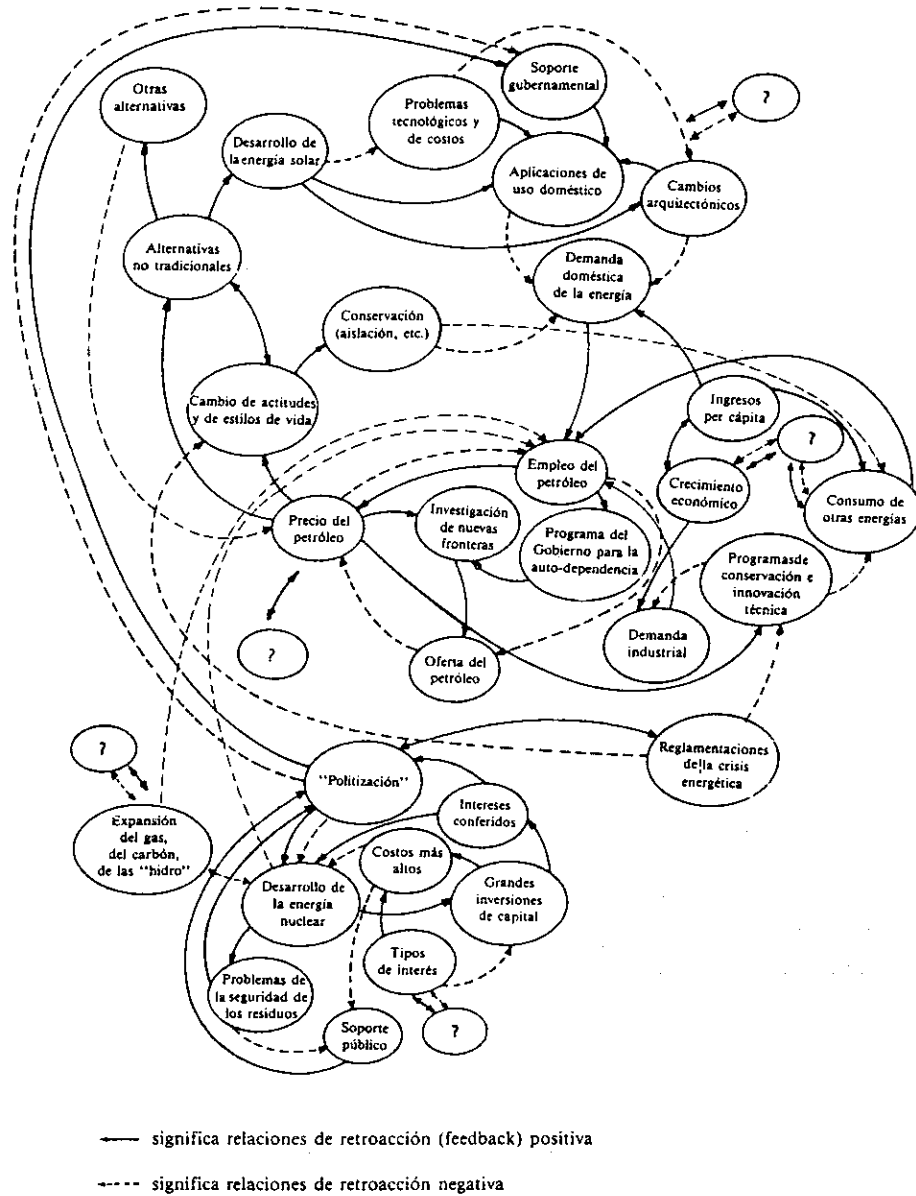


FIGURA 8.3. Retroacciones (feedback) positivas y negativas en la industria energética.

este problema tienden a caer en la trampa de “pensar linealmente” buscando causas elementales en la raíz del problema. El nivel de empleo, la oferta del dinero, la potencia sindical, el nivel de los sueldos, las tasas de intereses y el gasto público de una u otra forma se identifican como causas raíces. El pensamiento lineal establece por tanto las bases de soluciones lineales: crear desempleo, reducir la oferta del dinero, reducir la fuerza de los sindicatos, introducir restricciones en los sueldos, incrementar las tasas de los intereses o reducir el gasto público. El tipo de análisis contextual representado en la Figura 8.2 ofrece un modo alternativo de pensar sobre el problema revelando un **modelo de relaciones** que crean y sustentan la inflación. Nuestra atención se dirige ahora hacia una comprensión de cómo una red de arcos de retroacciones positivas que amplifican la subida de los precios puede ser estabilizada a través de retroacciones negativas. Animamos a encontrar formas de redefinir el sistema total para reforzar el modelo de relaciones que deseamos mantener.

La Figura 8.3 ilustra cómo este tipo de análisis puede usarse para comprender algunas de las relaciones que conforman un sector industrial específico, la industria eléctrica. Tal como muestra el diagrama, una red de arcos de retroacciones positivas y negativas unen las fortunas de muchos aparentemente elementos discretos de la industria.

Los planes energéticos, aunque a nivel nacional, se basan en la capacidad y reacción de industrias individuales (del carbón, de las hidroeléctricas, de las petrolíferas, de la energía nuclear, del gas). La demanda de energía se suele tratar como un factor autónomo. La clase de análisis contextual que presentamos en la Figura 8.3 nos permite llegar a diferentes formas de formular la dinámica a través de la cual el sistema total evoluciona y formula diferentes respuestas corporativas.

Es posible la influencia del modelo de relaciones generando la demanda tanto como la oferta y designar intervenciones que tomen ventaja en la panorámica para acciones colaboradoras en la solución de problemas comunes.

En la Figura 8.4 se aplica el mismo tipo de análisis a un conjunto de relaciones organizacionales más detalladas. El asunto se centra en cómo un hecho -o golpe inicial, en este caso el robo en el Watergate, puede reverberar en una forma que llegue a transformar todo el contexto de relaciones, en este caso la Casa Blanca de Nixon y la escena política americana. El ejemplo elegido es un caso extremo, pero nos sirve para ilustrar como las retroacciones positivas y negativas configuran el proceso organizacional. Algunas veces el sistema sobrecargado de relaciones logra un estado de equilibrio o de cambio ordenado, mientras que en otras las retroacciones positivas-negativas pueden dominar rompiendo la configuración de relaciones existente. Tal fue el caso durante el mandato del Presidente Nixon.

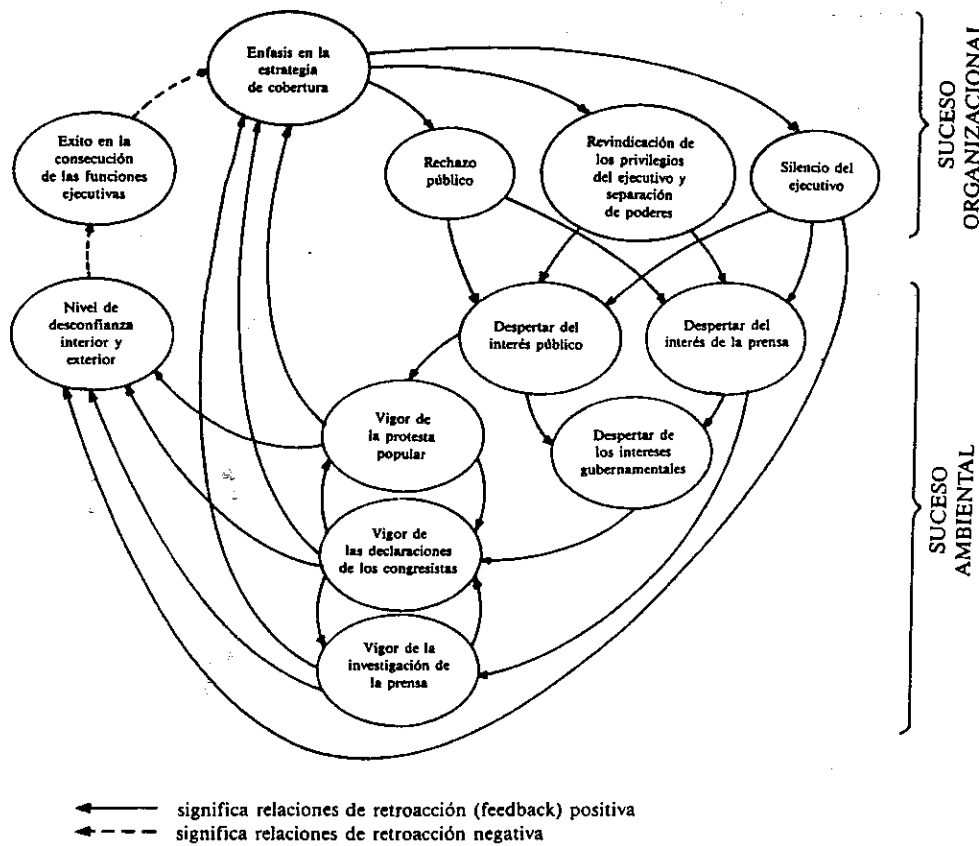


FIGURA 8.4. El Asunto Watergate: Retroacciones (feedback) positivas y negativas en la Casa Blanca de Nixon. FUENTE: Miles (1980:214).

Al analizar las situaciones como arcos y no linealmente, invariablemente se llegará a un cuadro mucho más rico del sistema en consideración. Hay muchos niveles desde los cuales puede un sistema ser analizado y la elección de la perspectiva dependerá mucho de la naturaleza del problema que se está tratando. Como hicimos notar anteriormente, los sistemas están siempre contenidos en otros sistemas más complejos y uno se encuentra a menudo que el problema con el cual se empieza rápidamente se hace parte de otro problema más grande que requiere un enfoque más extenso. Se hace necesario normalmente un análisis suplementario dirigi-

do a un nivel (por ejemplo, las tendencias socioeconómicas) con un cuadro más rico de las dinámicas de un conjunto de relaciones que se ven particularmente más importantes (por ejemplo, las relaciones organizacionales e interorganizacionales entre un conjunto específico de instituciones). Esta ampliación o profundización de análisis se suma a la complejidad del sobrecargado panorama, pero a menudo trae beneficios en que puede identificar nuevas formas de resolver los problemas de un campo concreto. Cuando se replantea un problema surgen nuevas oportunidades de ver la solución.

Dirigiendo esta clase de análisis no siempre es posible trazar un mapa de los arcos que definen el sistema con el grado de certeza que podría desearse. En los sistemas complejos el grado de diferenciación es alto y suelen intervenir numerosos procesos que configuran cualquier conjunto de acciones dadas. Sin embargo, el modo de pensamiento que envuelve esta clase de análisis puede considerarse como beneficioso.

Tenemos ahora una nueva epistemología para la dirección de sistemas complejos que muestra cómo podemos aprovechar una mejor comprensión de los procesos que configuran la vida organizacional. Aunque tal comprensión nunca es completa ni perfecta, proporciona una herramienta poderosa para guiar las decisiones y las acciones.

Las relaciones siempre están fluyendo y la estabilidad siempre está en el medio del flujo. Los sistemas complejos, como el río descrito por Heráclito, siempre están fluyendo y deben entenderse como procesos. La lógica de tales sistemas se fundamenta en las redes de relaciones que definen y sustentan los modelos causalidad. Aunque es posible señalar un hecho inicial -o patadón- que dispare al sistema en una dirección en particular, es importante señalar que tales hechos iniciales no son realmente la causa del resultado final; simplemente son los disparadores de las transformaciones engranadas en la lógica del sistema.

Así nosotros podemos decir que el robo en el Watergate causó la destitución del presidente Nixon solamente en el sentido de que puso en movimiento los procesos y problemas que ya estaban incorporados en el sistema.

Una de las características de los sistemas complejos de causalidad recíproca que incluyen componentes aleatorios es que cualquier conjunto dado de condiciones iniciales pueden conducir a diferentes puntos finales. Dados otros patrones o modelos de opciones de conexiones, el robo en el Watergate podría no haber sido nada. O algún otro gatillo podría haber conducido a los mismos grandes problemas del presidente Nixon. Como hemos visto, los hechos iniciales aleatorios se com-

binan con las relacionales sistemáticas que transforman el sistema de un modo impredecible. Un sistema como el de la industria nuclear se despliega a lo largo de una línea de desarrollo hasta que chocó con un incidente como el ocurrido en Three Mile Island. Las transformaciones derivadas de estos golpes iniciales instalan un nuevo modelo de relaciones que es momentáneamente espoleado por otros incidentes o modelos de conexiones opcionales.

Nuestra discusión de nuevo pone en relieve las dificultades que acompañan al análisis contextual, pero también reafirma su poder en esta clase de pensamiento. Las concepciones de causalidad simple son totalmente inadecuadas para comprender la dinámica de los sistemas complejos. Como Antony Wilden ha observado, en los sistemas complejos siempre hay "causas que causan causas". Atendiendo al mapa del sistema de relaciones e identificando sus principales tendencias es posible adquirir la comprensión que Gregory Bateson ha definido como "sensatez sistemática" y encuadrar las intervenciones que intentaron influir en el modelo de relaciones que definían el sistema en lugar de intentar manipular las "causas" y "efectos" artificiales. La mejor fórmula generalmente es:

- a) identificar los principales subsistemas o nidos de arcos que cuelgan juntos;
- b) modificar las relaciones cuando sea necesario, bien reduciendo o incrementando la fuerza de las uniones existentes o quitando o poniendo arcos, y
- c) poner una atención particular a los arcos que unen subsistemas diferentes.

Esto último es particularmente importante para la comprensión de cómo la acción local reverbera a través de todo el conjunto y como pueden restringirse o ampliarse aquellos efectos cuando sea necesario. La cuestión de la sensatez sistemática trae importantes implicaciones concretas para la dirección de sistemas complejos.

El desarrollo y práctica de este tipo de sensatez sistemática requiere una capacidad organizacional para apreciar y aprender los procesos de auto-organización discutidos en el Capítulo 4. Una comprensión de la causalidad recíproca en los sistemas complejos muestra que es extremadamente difícil detener el cambio, eliminar todas las retroacciones positivas o preservar interminablemente un modo de organización dado. Una estrategia más apropiada es aprender a cambiar con el cambio, conformando e influyendo en el proceso cuando sea posible, pero estando sensible a la idea que en el tiempo de cambio pueden surgir nuevas formas de sistemas de organización.

Estos procesos normalmente dependen de la habilidad de detectar y evitar tendencias destructivas del sistema que descansan normalmente en círculos viciosos creados por las relaciones de retroacciones positivas, para crear espacio en el que conocimientos y modelos de coevolución puedan ocurrir. En particular, se necesita poner atención a la panorámica de la acción colaboradora, reducir las líneas independientes de actividad que contribuyen a la complejidad y turbulencia de un sistema y así ampliar las oportunidades para el aprendizaje y el ajuste recíproco.

En la comprensión de la lógica de la causalidad recíproca tenemos un medio de apreciación de cómo la realidad explícita de la vida organizacional se despliega y transforma progresivamente. Tenemos también un medio de influir en la revelación. Sin embargo, como se hizo notar, la influencia nunca es unilateral, siempre está circunscrita por el amplio sistema de relacionales en las que ocurren.

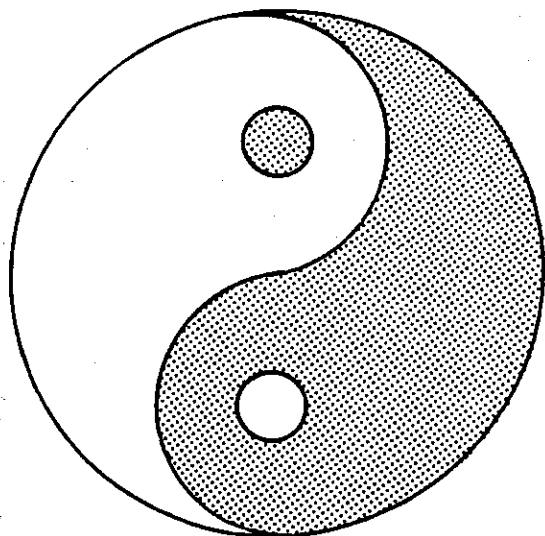
CONTRADICCION Y CRISIS: LA LOGICA DEL CAMBIO DIALECTICO

Vamos a movernos dentro de los arcos circulares o bucles para el estudio de los opuestos. Cualquier fenómeno tiene y genera su opuesto. El día y la noche, el calor y el frío, lo bueno y lo malo, la vida y la muerte, la figura y el fondo, lo positivo y lo negativo son pares de opuestos. En cada caso la existencia de un lado depende de la existencia del otro. No conoceríamos lo que es el frío sin saber lo que es el calor. No concebiríamos el día sin conocer la noche. Los opuestos intervienen en un estado de tensión que define un estado de armonía y plenitud. ¿Podría esta tensión estar en la base de cualquier cambio? ¿Podría el flujo y la transformación ser la manifestación de tendencias contradictorias a través de las cuales los fenómenos cambian por sí mismos?

Esta idea tiene ya una larga historia. La filosofía taoísta, originaria de la antigua China, ha insistido largamente en que el camino (la palabra **Tao** significa camino) de la naturaleza está caracterizada por un continuo flujo que conforma la dinámica interacción del **yin** y el **yang** (Figura 8.5). Estas palabras originariamente denotaban los lados soleado y sombreado de una montaña, simbolizando cómo el **Tao** está sostenido por un flujo de energías complementarias y a la vez opuestas que tienden hacia las inversas de ellas mismas. Como el sabio Lao-Tzu expresó, "la inversión es el movimiento del Tao". Cuando una situación llega al extremo de una cualidad invariablemente da la vuelta y asume la cualidad opuesta, como en el momento más brillante del día empieza a nacer la oscuridad de la noche.

La filosofía taoísta insiste en que tanto la vida natural como la humana está conformada por el ciclo de empezar, crecer y decaer. Los taoístas creen que la dis-

El carácter dinámico del **yin** y el **yang** viene ilustrado por el antiguo símbolo chino llamado T'ai-chi T'u o "símbolo del Fin Supremo".



Este símbolo tiene una disposición simétrica del oscuro **yin** y del claro **yang**, pero tal simetría no es estática, es rotativa para sugerir un continuo ciclo en movimiento: el **yang** retorna cíclicamente a su comienzo, el **yin** alcanza su valor máximo dando lugar al **yang**. Los dos círculos en el símbolo recuerdan la idea de que cada vez una de las fuerzas alcanzará su máximo, conteniendo además la visión de su opuesto. Desde tiempos ancestrales los dos polos arquetípicos de la naturaleza no sólo vienen representados por lo oscuro y lo claro sino además por lo masculino y lo femenino, lo firme y lo etereo, lo de arriba y lo de abajo. El **yang** es lo fuerte, lo masculino, el poder creativo, asociado con el Cielo, mientras que el **yin**, lo oscuro, lo receptivo, el elemento femenino y maternal, viene representado por la Tierra. El Cielo está arriba en continuo movimiento, la Tierra (según la visión geocéntrica) está abajo y en reposo; por tanto, el **yang** simboliza el movimiento y el **yin** la quietud. En la esfera del pensamiento el **yin** es lo complejo, lo femenino, la mente intuitiva; el **yang**, el intelecto masculino claro y racional. El **yin** es la quietud contemplativa de la sabiduría, el **yang** es la fuerza, la acción creativa del rey.

FIGURA 8.5. El **yin** y el **yang**: los opuestos fundamentales que guían todos los cambios. FUENTE: Capra (1975:113-114).

posición o tendencia de cualquier situación podría comprenderse en términos de **yin** y del **yang**. Y creen que cualquier situación humana podría equilibrarse y mejorarse por la influencia de la relación entre estos dos elementos opuestos.

Por ejemplo, con una dieta sana intentan reconciliar el **yin** y el **yang** y con la acupuntura dirigen los flujos alterados entre el **yin** y el **yang** por el cuerpo humano. El libro taoísta **I-Ching** (que significa Libro de los Cambios) formula unos modos de pensar en términos de opuestos. Aunque veamos ahora el **I Ching** como el equivalente a la bola de cristal para predecir el futuro, su verdadera función fue ofrecer un medio de comprender las tendencias inherentes en el presente. Como tal es un documento que tiene mucho en común con los modernos intentos de comprender la dinámica de la transformación y del cambio.

Muchas de estas nociones taoístas se trajeron al pensamiento occidental a través de los trabajos de Heráclito y han sido desarrollados y expresados en diferentes formas por generaciones de filósofos que suscribían lo que conocían como visión dialéctica de la realidad. Por ejemplo, ha tenido una gran influencia sobre el trabajo de Hegel, filósofo alemán del siglo XIX que hizo mucho por el avance del método dialéctico, y en los trabajos de Karl Marx y Mao Tse-Tung. Estos pensadores desarrollaron la visión dialéctica de que el mundo evoluciona como resultado de tensiones internas opuestas en una poderosa teoría de cambio social. En los cuatro grandes volúmenes de **El Capital**, Marx emplea el método dialéctico para revelar cómo las contradicciones económicas y sociales dentro de la sociedad proporcionan las bases para una auto-transformación.

Nos será útil centrarnos en algunos trabajos de Marx como ejemplo del pensamiento dialéctico. Ya que Marx analizó la sociedad de sus días, mucha de nuestra atención se enfocará en las fuerzas y tensiones encontradas bajo el capitalismo. Pero el método puede aplicarse al análisis de toda clase de sociedades y organizaciones ya que el principio de la oposición dialéctica es universal.

EL ANALISIS DIALECTICO: LA COMPRESION DE COMO LAS SOCIEDADES Y LAS ORGANIZACIONES CAMBIAN POR SI MISMAS

Aun a riesgo de simplificar demasiado, los análisis de Marx y la naturaleza de sus conclusiones pueden comprenderse como la expresión de tres principios dialécticos. Tal como sugiere el Cuadro 8.1, estos principios se combinan para proporcionar una explicación sobre los procesos que sientan las bases de los cambios tanto graduales como revolucionarios. El método de Marx fue investigar las tensiones primarias o contradicciones que configuran una sociedad dada y trazar sus repercusiones en un modelo o patrón detallado de la vida social. Al hacer esto, identificó las **leyes del movimiento** de una sociedad, documentando cómo de un estado de la organización social se pasa inevitablemente a otro.

Marx nunca escribió sobre el método dialéctico empleado en su trabajo, prefiriendo demostrarlo en análisis concretos de situaciones específicas. No nos sorprende que su visión del análisis dialéctico por tanto haya sido objeto de una gran variedad de interpretaciones. Una de las más claras se encuentra en la obra de Frederick Engels *Dialectics of Nature* (La dialéctica de la naturaleza), que proporciona una muy útil perspectiva sobre la teoría social del cambio de Marx, que se refleja en los tres principios:

1. La recíproca interpenetración (lucha o unidad) de los opuestos.
2. La negación de la negación.
3. La transformación de la cantidad en calidad.

El primer principio actúa sobre los procesos de autogeneración de los cambios, por el que los fenómenos cambian por ellos mismos como resultado de la tensión entre sus opuestos. Este principio sostiene la idea de la contradicción y lo emplea Marx para explicar cómo una estructura social inevitablemente desemboca en otra. Por ejemplo, un acto por el que una persona intenta regular o controlar a otra tiende a establecer un proceso de resistencia o contra-control que socava el intento inicial de control. El acto de control por sí mismo establece las consecuencias que actúan contra su efectividad.

El segundo principio explica como los cambios pueden llegar a desarrollarse en el sentido de que cada negación rechaza su forma previa pero reteniendo algo de ella. Así, un acto de control puede negarse por medio de un acto de contra-control, que puede a su vez negarse por otro acto de control más (la negación de la negación), y así sucesivamente. Cada modelo sucesivo de control retiene un elemento de previa negación.

El tercer principio interviene en los procesos del cambio revolucionario por los que una forma de organización social deviene en otra y que los marxistas llaman **desplazamiento total**. En la naturaleza encontramos muchos procesos donde los cambios en cantidad conducen a hechos catastróficos tendentes a cambios en calidad. El agua absorbe continuamente temperatura hasta llegar al punto de ebullición donde cambia de estado. A un camello se le puede cargar peso y más peso hasta que se le rompe la columna. Procesos parecidos pueden observarse en los modelos de organización social. Un proceso de **control y anti-control** puede durar hasta no poder más, conduciendo hacia una nueva fase de actividad constructiva o destructiva. Los cambios acumulados en la sociedad proporcionan la plataforma para una revolución que cambie los fundamentos de tal sociedad.

Cuando combinamos estos tres principios dialécticos tenemos un cuadro rico y complejo acerca de la naturaleza del cambio. Los análisis de Marx sobre las fuerzas sociales, dentro de la estructura de la sociedad, que generan contradicciones internas que destruyen los propósitos por los que fueron establecidos, conducidas a un modelo continuo de negación y anti-negación. La negación de la negación permite al desarrollo progresivo del sistema hasta un límite donde las contradicciones internas ya no pueden contenerse.

Estos tres principios nos ayudan a explicar la transformación de **todos** los sistemas sociales.

CUADRO 8.1. Los tres principios del cambio dialéctico.

Marx trabajó sobre la premisa que se debe empezar por la comprensión de las condiciones materiales de la vida a través de las cuales los hombres producen y reproducen su existencia. Bajo el modelo capitalista de producción estas condiciones se encuentran en el sistema de la organización del trabajo donde ciertos individuos emplean a otros con el fin de beneficiarse y acumular capital. Marx así analizaba la naturaleza e implicaciones del proceso de la acumulación del capital como un medio de revelar las contradicciones básicas y las leyes del movimiento que generaban.

Para hacerlo examinó la más elemental forma de la riqueza capitalista, la mercancía, trazando una contradicción interna entre su **valor útil** (el valor en términos de satisfacer la propia necesidad) y su **valor de mercado** (su valor como un producto en el mercado). Al analizar esta contradicción, Marx puso una enorme atención al concepto de **plusvalía**, que surge cuando hay diferencia entre el valor útil y el de mercado. La adquisición de plusvalía es la fuente del capital y de la riqueza. En nuestros días la visión más típica del capital es como posesión y la del beneficio como un premio al carácter emprendedor y de iniciativa. Marx ofrece una perspectiva diferente, trasladando el foco al hecho de que por conseguir beneficios y acumular el capital se enfrentan al pueblo unos contra otros. Vio este fenómeno dialécticamente, en términos de fuerzas que oponen a los compradores contra los vendedores, recalcando que la generación de plusvalía se basa siempre en la habilidad de pagar por cualquier cosa menos de lo que vale. Como el economista marxista Ernest Mandel ha sugerido, la apreciación dialéctica de la naturaleza del capital y de la riqueza descansa en la antigua creencia de que Mercurio (el origen etimológico de la palabra mercancía) es el dios del comercio y el rey de los ladrones; y de aquí y el antiguo lema anarquista de que "la propiedad es un robo". Dialécticamente el capital, la riqueza y el beneficio se basan en antagonismos.

El **Capital** de Marx ilustra cómo estos antagonismos operan. Por ejemplo, muestra cómo la generación de plusvalía crea una oposición entre los intereses de los capitalistas y la clase trabajadora. Una de las propiedades características del capitalismo industrial es el intento de incrementar la plusvalía a través de la utilización de la fuerza laboral. Esto sólo puede ocurrir cuando el "valor útil" del trabajo, es decir, el valor generado por el trabajo del empleado, excede al "valor de mercado" que tiene que pagar el que emplea en forma de salario. Marx argüía que la cuestión de la plusvalía conducía naturalmente al capitalista a intentar reducir el costo del trabajo. Históricamente los capitalistas han hecho esto de muy diversas formas: aumentando la duración de la jornada laboral con igual salario; reduciendo el nivel de los salarios; incrementando la productividad del trabajo a través de mejores organizaciones del trabajo o por el empleo de máquinas; incrementando el grado de control ejercido sobre el empleo del horario laboral (supervisión); empleando la mano de obra más barata posible (mujeres, niños, emigrantes, trabaja-

dores de los países conocidos como Tercer Mundo); remplazando al trabajador por máquinas siempre que aumentase el beneficio.

El análisis de Marx en conjunto es mostrar que el conflicto es inherente a la propia naturaleza de la plusvalía; arguyendo que el hecho de que la existencia de la producción capitalista dependa de la diferencia entre el valor útil y el de mercado del trabajo significa que siempre habrá una lucha entre los capitalistas intentando obtener beneficios y el trabajo buscando mejores salarios. Este conflicto caracteriza la teoría marxista entre capitalistas y trabajadores, dirigentes y sindicatos, burguesía y proletariado, productores y no-productores, todo deriva de la contradicción entre los valores útil y de mercado inherentes a la plusvalía y la naturaleza del proletariado. Para Marx, la vida social en la sociedad capitalista se desarrolla como resultado de estas contradicciones básicas.

Marx insiste en que la crisis del capitalismo es la lógica extensión de la misma contradicción básica. Por ejemplo, en las condiciones de un mercado competitivo la plusvalía sólo puede incrementarse sobrepasando el rendimiento de la competencia, lo que significa que los bienes deben producirse al precio más bajo posible, conduciendo a las firmas a un esfuerzo en la economía de la producción o encontrar nuevos mercados, una reducción en el precio tiende a reducir la tasa de adquisición de la plusvalía. El mercado de competición tiende a poner a las firmas en estado de competitividad para encontrar formas de reducir el trabajo y otros costos de producción; normalmente esto se vincula con el empleo de nueva maquinaria, lo que a menudo requiere nuevas inversiones de capital. El ánimo de incrementar la plusvalía obliga a las empresas a crecer y a arriesgar el capital actual para generar un nuevo capital.

En las situaciones donde hay una alta tasa de rentabilidad aparecen nuevas empresas, lo que origina a su vez una bajada de beneficios. La rentabilidad de la propia expansión de una firma conlleva la reducción de ingresos. La excesiva capacidad y la naturaleza poco rentable de muchos sectores de la industria se deben a esta severa lógica. El sistema se ajusta mediante la eliminación de las empresas marginales y forzando a la reorganización entre las que tienen éxito. Muy a menudo son las empresas pequeñas las que sufren esto porque no tienen recursos suficientes para capear el temporal. La terrible marca de las crisis del sistema capitalista es la bancarrota de las pequeñas empresas. Aunque el destino de cada pequeña empresa individualmente debe estudiarse por separado, hay un punto crucial donde están todas fuertemente vinculadas.

Estas crisis vienen acompañadas generalmente de agudos conflictos laborales, ya que la necesaria efectividad para lograr y mantener las ventajas sobre la compe-

tencia han de ganarse incrementando la productividad del trabajo, aumentando éste (sin un aumento de los salarios) o remplazándolo por máquinas. En cualquier caso los cambios sólo se consiguen a través de medidas de fuerza contra los trabajadores, especialmente cuando están sindicados. Estas medidas de fuerza se intensifican por el hecho de que la propia lógica de producción del capitalismo crea la inestabilidad dentro del sistema. Un ejemplo: en los tiempos de expansión de la actividad empresarial se incrementan la demanda de trabajo y la oferta del aumento de los salarios; sin embargo, estos aumentos tienden a reducir la plusvalía. Esto hace incrementar la rentabilidad de las inversiones en el estudio del ahorro del trabajo. La demanda de trabajo declina creando, normalmente, un desequilibrio en el ciclo empresarial. De este modo la plusvalía produce crisis económicas, ya que a los tiempos de expansión les suceden la recesión y el estancamiento. Marx insiste en que la lógica del ciclo empresarial está enfundada en la lógica del sistema capitalista y ofrece su propia explicación del origen de los procesos de inflación tal como se ilustraron en la Figura 8.2.

Muchos de los conflictos surgidos entre el capital y el trabajo no son por tanto autónomos generados por las actitudes y acciones de una de las partes, sino el producto de las relaciones creadas por un sistema dirigido a la generación de la plusvalía. A la larga, los intereses del capital se favorecen por los procesos que mantienen los salarios tan bajos como sea posible, aunque lo más importante es la relación entre precios y salarios, es decir, el nivel de salarios relativos más que el absoluto. La lógica del sistema hace que los empresarios sientan que han de mantener los salarios bajos para poder permanecer en el mercado con una ventaja competitiva. Pero a menos que los sindicatos resistan el recorte de los salarios o el desempleo, sus miembros cambiarán de empresa y se irán a otra dentro del sector con más ventajas dentro. No puede asombrarnos por tanto que los empresarios y los trabajadores estén enzarzados en una continua y amarga lucha, una lucha en ambos lados por la propia existencia, viendo cada uno al otro como el malo de la película. Los empresarios intentando por todos los medios socavar y controlar el poder de los sindicatos cuanto sea posible, y los sindicatos por su parte pelean contra los empresarios para elevar los salarios como respuesta al incremento de la productividad.

Vemos ahora por qué Marx concibió el conflicto de clases como una característica definitiva del modo de producción capitalista y sostuvo que este antagonismo acabaría solamente cuando la clase trabajadora consiguiese el control sobre los medios de producción.

Marx previó que esto ocurriría gradualmente cuando la clase trabajadora, unida y organizada por el propio proceso capitalista, adquiriera la capacidad de cambiar

la organización social, remplazando la explotación basada en la consecución de la plusvalía por un modo de vida con una alta expresión y desarrollo de las facultades humanas.

En el análisis de este proceso constantemente insiste cómo el sistema capitalista de producción caerá por sí mismo como resultado de su propia naturaleza interna. La centralización de la posesión del capital y de los medios de producción en unas pocas manos, una consecuencia lógica del incremento de la plusvalía, aglutinará la fuerza proletaria. El sistema por tanto produce las trabas que le hacen ir dando tumbos de crisis en crisis y el cual, según Marx, finalmente proporciona los fundamentos de la transformación, del cambio total por el que la propiedad comunal de los medios de producción remplazará la propiedad privada capitalista. La visión de Marx de la nueva sociedad que está conformada con la idea dialéctica que el sistema de propiedad capitalista, que niega el sistema de propiedad individual (producida a través del trabajo directo a su propietario), será por sí misma negada por un sistema que retenga ciertos logros capitalista, a saber: la cooperación entre la población y la concentración de los medios de producción en una forma de propiedad comunal. Esto es, por supuesto, la negación de la negación (ver el Cuadro 8.1).

Como es bien sabido, este cambio cualitativo de la sociedad no ha ocurrido. La U.R.S.S. y los estados regidos por un régimen similar no cumplen el modelo marxista, pues, como sus vecinos capitalistas, también están basados en la consecución de la plusvalía a través de su masa laboral. La diferencia es más bien en términos ideológicos que en bases económicas. Desde el punto de vista de los críticos de Marx, esto prueba que el análisis de Marx estaba equivocado. Desde el punto de vista de sus defensores, esto sólo demuestra que Marx murió demasiado pronto (en 1883) para darse cuenta de la complicada y resistente forma en que el capital podía extenderse o de su ingenuidad en manejar sus propias contradicciones, al menos temporalmente. Para sostener esta visión argumentan que muchas de sus más importantes predicciones han resistido la prueba del tiempo, por ejemplo, sus predicciones con respecto a la creciente acumulación del capital, al incesante progreso técnico (acelerando las ganancias en la productividad del trabajo), al aumento de la centralización y concentración del capital en menos y menos manos, la transformación del trabajo en salario, la declinación de la empresa individual, el declive de la tasa del beneficio, el incremento de la plusvalía, el ciclo de la transformación de la expansión a la quiebra, el progresivo conflicto entre el capital y el trabajo a través de los empresarios y los sindicatos. Esto es notable cuando se observa que Marx escribió *El Capital* en la aurora de la era industrial, cuando muchas de las economías modernas estaban dominadas por la agricultura y empresas a pequeña escala y antes de la era de los grandes sindicatos, de las multinacionales, de la radio, el teléfono, el avión, el automóvil y la automatización.

Marx falló al anticipar el nacimiento de la vida estándar de la mayoría de la clase trabajadora occidental, el desarrollo de la economía mixta y en la extensión por la que el Estado intervendría en la regulación de la vida económica y social, aunque siempre argumentó que el papel del estado era servir a los intereses del capital.

Según el punto de vista de los defensores de Marx, estas omisiones son menores comparadas con sus aciertos, y en cualquier caso no niegan la validez de sus formulaciones, ya que aquellas sólo requieren una ampliación de su análisis básico. Marx se concentró en analizar las **mayores contradicciones** replegadas en la lógica de la acumulación del capital, análisis que es perfectamente consistente con la idea de que hay muchos niveles o nidos de contradicciones dentro de otras contradicciones mayores, produciendo numerosos conjuntos de oposiciones dialécticas que conforman los modelos de desarrollo que se revelan. Así, una sociedad configurada en la persecución de la plusvalía enfrenta el trabajo contra el capital, al hombre contra la mujer, a la población blanca contra la de color, a las naciones contra las naciones y así sucesivamente. La contradicción dominante entre el trabajo y el capital crea un marco dentro del cual pueden ocurrir estas y otras oposiciones.

Cuando se observa el desarrollo detallado del capitalismo se ve que la rica y pormenorizada textura es el producto de este tipo de lógica dialéctica. Así, en tiempos de crisis económica y alto nivel de desempleo no es raro para un parado ver su condición particular como consecuencia de otros elementos de la masa laboral (por ejemplo, "emigrantes que hacen mi trabajo", "los sindicatos que nos han hecho demasiadas cosas", "mujeres trabajadoras que han desplazado a los hombres") más que por las contradicciones internas del sistema económico. En tiempos de prosperidad los desarrollos que aumentan el bienestar y el nivel de la población trabajadora surgen dialécticamente de las oposiciones anidadas dentro de la oposición dominante entre el trabajo y el capital. Por ejemplo, la fuerza sindical crea fuerza política que establece unos salarios mínimos y consolidan los programas en la educación, la salud y el bienestar, todos los cuales más tarde actuarán como frenos a los procesos de la acumulación del capital, creando otras crisis dentro del sistema. Por tomar otro ejemplo, las contradicciones del capitalismo en las sociedades occidentales se han resuelto a menudo exportándolas. Muchas de las viejas tensiones entre el capital y el trabajo, entre la clase dirigente y la trabajadora, se refleja actualmente en una división internacionalizada de clases. La clase trabajadora que sostiene muchos países occidentales se transporta ahora al Tercer Mundo.

El refinamiento y la resistencia del sistema capitalista es en parte debido a este tipo de desarrollo dialéctico. El análisis de Marx no recogió esta riqueza, aunque su existencia es perfectamente consistente con su visión de la naturaleza del cambio.

La experiencia histórica nos conduce a ver que Marx sobreestimó la facilidad con la que el sistema capitalista sería remplazado por otra forma cualitativamente diferente de organización social y ahora se ve más posible que la primera negación del capitalismo vendrá de la irremisible polución del planeta, de las presiones del Tercer Mundo o del holocausto nuclear más que de una revolución de la clase trabajadora occidental. Nuestra sociedad continúa evolucionando a través del proceso dialéctico, y el método dialéctico propuesto por Marx mantiene su importancia crucial, aunque el modelo preciso de cambio social es ahora poco probable que tenga la forma que él predijo.

VIVIR EN LA CONTRADICCIÓN Y DIRIGIENDO EL CAMBIO

La idea de que los escritos de Marx pertenecen a la esfera de la ideología política han llegado a engranarse tanto en la creencia popular que es difícil para la gente optar por una visión desapasionada de su trabajo. Todavía cuando se quita el mensaje neto que caracteriza muchas ideas sobre el marxismo, recordando que Marx mismo declaró que él no era marxista con el objeto de recalcar que su trabajo era mal interpretado y se abusaba de él, puede verse que es una forma de análisis de un inmenso poder. Como el antiguo taoísmo, se esforzó en comprender la siempre presente dinámica a través de la cual el mundo cambia por sí mismo, y al igual que el taoísmo desarrolló un sistema de pensamiento que nos invita a ver todos los cambios como el producto de las tensiones entre los opuestos. Analizando estas tensiones se dispone de un poderoso medio de comprender cómo nuestro mundo se manifiesta y apreciar los eventos y fenómenos contemporáneos con una luz muy diferente.

Cuando se examina la amplia envergadura del desarrollo industrial en estos términos se ve cómo la industrialización y urbanización del siglo XIX produjo, en efecto, el sindicalismo y la militancia de los trabajadores que entonces comenzó a formar el futuro desarrollo industrial. Puede verse cómo la deshumanización del trabajo que acompañó a la industrialización produjo un movimiento de relaciones humanas. Puede verse cómo los éxitos y la fuerza del sindicalismo produjo la internacionalización de la masa trabajadora. Puede verse cómo el éxito de estas estrategias en la reducción de los costos de producción produjo el desempleo en los países occidentales que eliminaron los bienes primarios con los que se fabricaban los productos.

Puede verse cómo la riqueza de las naciones avanzadas produce la pobreza del Tercer Mundo. Puede verse cómo la presión de la industria en el Tercer Mundo produce la muerte de la agricultura local, porque la gente abandona el campo para irse a las áreas urbanas. Puede verse cómo la prosperidad de Occidente producirá

su propia caída con el nacimiento de la clase trabajadora del Tercer Mundo capaz de recuperar los medios de producción locales empleado para crear tal prosperidad. Se verá cómo la superioridad del hombre sobre la naturaleza se volverá contra el hombre, cuando los problemas de la polución, el agotamiento de los recursos y la degradación general del ambiente amenacen dominar al hombre mismo.

En ninguna de estas ilustraciones se está hablando de procesos lineales donde A es causa de B; se está observando la auto-generación de opuestos donde un lado del fenómeno tiende a producir la existencia del otro. Así, la industrialización tiende a producir la sindicalización como fuerza opuesta. La riqueza tiende a generar la pobreza (que a su vez tiende a generar fuerzas que socavan la riqueza). Todos los fenómenos generan tendencias y contradicciones latentes que inducen al cambio. El hábito de **pensar linealmente** discutido anteriormente tiende a obstaculizar el **pensar dialécticamente**; se fracasa, pues, al apreciar cómo la semilla del futuro está siempre dentro de las oposiciones que configuran el presente.

Una imaginación dialéctica invita a abrazar la contradicción y el flujo como definición de las características de la realidad. Como en la teoría de la causalidad recíproca, esto conduce a pensar en términos cíclicos, pero en ciclos de una clase especial donde se acepta que cada acción produce la tendencia a generar un movimiento en la dirección opuesta. Esto conlleva importantes consecuencias al organizar las diferentes esferas de la vida, donde se avisa a reconocer que los parámetros de la organización definen el conjunto de pautas para la desorganización, que el control genera fuerzas anti-control y que cada éxito es la base de una potencial caída. En este tipo de análisis dialéctico es muy importante el considerar cuáles son las tensiones y resistencias primarias y cuáles las secundarias, ya que, como siempre se ha notado, las resistencias tienden a surgir dentro de otras resistencias creando unos modelos de cambio donde la importancia de la resistencia primaria suele venir enmascarada por una variedad de resistencias superficiales. El éxito del análisis del cambio y de las disposiciones y tendencias inherentes en el presente, por tanto, requiere que se traten las fuerzas básicas que conforman la organización y la sociedad. Si el análisis de Marx es correcto, se encontrará fácilmente que éstas subyacen en las estructuras a través de las cuales se producen y sustentan nuestras condiciones materiales de existencia, es decir, nuestra economía. Interesantemente, muchos hombres y mujeres de negocios estarían dispuestos a suscribir con esto. La formulación de Marx al análisis social es minuciosamente consistente con muchos puntos de vista contemporáneos.

Sin embargo, nos urge si más allá de la justa aceptación de las reglas de la economía contemporánea, como "cosas de la vida", analizar y comprender las tendencias y resistencias encerradas en estas reglas.

Al comienzo de comprensión de nuestro mundo en estos términos inevitablemente surge la cuestión referente a qué partes de nuestras vidas están determinadas por la lógica de resistencias reveladas. Muchas de las experiencias de la vida diaria están conformadas por fuerzas de las cuales tenemos muy poco control. Un empresario nota que no tiene otra opción si no seguir las reglas impuestas por el mercado y el entorno general determinado por la política. Un trabajador puede pensar que las oportunidades de trabajo y las perspectivas profesionales están predeterminadas por su educación y su entorno social. En ambos casos la lógica del sistema o del entorno se ven como estando en el asiento del conductor, envuelven visiones de sí mismos como actores representando un guión determinado por otros. Esto es desde luego una clásica interpretación de los trabajos de Marx. Un verdadero entendimiento dialéctico de la lógica marxista del cambio ofrece sin embargo un panorama más optimista. Mientras reconoce que adoptar una actitud pasiva de la realidad social es posiblemente permanecer prisioneros del sistema en el cual se vive también, reconoce que, en principio, se puede ser capaz de ejercer alguna influencia sobre la lógica por medio de nuestras acciones. Puede hacerse esto intentando replantear las tensiones y resistencias que subyacen en las fuerzas que conforman el sistema y, por tanto, influir en su dirección. Aquí de nuevo la distinción entre resistencias primarias y subsidiarias recobran su importancia. Con tal que nuestras actividades estén dirigidas a replantear estas últimas tendremos poder solamente para hacer relativamente cambios superficiales de nuestro mundo. Como el mismo Marx y otros dialécticos han mostrado, el cambio significativo y profundo sólo depende finalmente de la habilidad por replantear las resistencias primarias dentro de las cuales están asentadas las resistencias superficiales.

El análisis dialéctico tiene mayores implicaciones en la práctica social y en el cambio organizacional. Nos invita a pensar en formas en las cuales la oposición entre el capital y el trabajo, los hombres y las mujeres, los blancos y los de color, los empresarios y los gobernantes, el capitalismo y el comunismo, las naciones pobres y las ricas, los empleados y los directivos, los jóvenes y los viejos, la organización X y la organización Y, e incluso productores y vendedores pueden replantearse tal que las energías generadas por las tradicionales tensiones se expresen en una nueva dimensión. El análisis dialéctico nos muestra así que la gestión de la organización, de la sociedad y de la vida personal realmente es la gestión de la contradicciones. Esto se hace más evidente en tiempos de crisis cuando los valores y lógicas competitivas fuerzan su camino hacia un estado central, resaltando las tendencias contradictorias que conforman la realidad social. La resolución de tales crisis invariablemente se fundamenta en la dominación de unas sobre otras en algún tipo de replanteamiento, por el cual las diferencias encuentran una nueva unidad en relación a la posición anterior, por ejemplo cuando los directivos y los trabajadores unen sus fuerzas para competir con una firma rival.

Aunque muchos sueñan con una existencia libre de conflictos, tal visión es poco realista; una visión dialéctica de la realidad sugiere que la tensión y la contradicción siempre estarán presentes, aunque podemos variar el grado de precisión y tomarán diferentes formas de acuerdo con las resistencias que se están tratando. Las opciones que los individuos y las sociedades finalmente tendrán ante ellas es realmente una opción sobre el tipo de contradicción que esta conformando el modelo de la vida diaria.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA METAFORA DEL CAMBIO

A menudo aceptamos el cambio dando por sentado que es una fuerza externa que transforma el mundo de nuestro alrededor y presentándolo como un tipo de problema nuevo que hemos de resolver. Una de las mayores ventajas de las imágenes examinadas en este capítulo es que intentan penetrar en la naturaleza y origen del cambio, así como comprender su lógica, lo que tiene un inmenso significado en el modo de entender y dirigir las organizaciones. Hay una lógica interna, la que cambia la forma de nuestro mundo, y comienza a ser posible entender y manejar el cambio en un nuevo y más alto nivel de pensamiento y acción.

Si examinamos las ideas contemporáneas sobre la gestión del cambio en las teorías y literatura sobre la organización, encontraremos que se clasifican en dos niveles. El primero principalmente, describe y cataloga las manifestaciones del cambio, por ejemplo en términos de hechos discretos que influyen en la naturaleza, de dirección tecnológica, de fluctuaciones tales como socioeconómicas o del mercado. El segundo es más analítico, intentando caracterizar el cambio en términos y conceptos más abstractos tales como el grado de incertidumbre o de turbulencia. Estos esfuerzos valen para describir y clasificar la naturaleza del cambio, pero no explican realmente su base dinámica. Nos permiten desarrollar teorías sobre cómo las organizaciones pueden responder en los diferentes tipos de cambio, pero no proporcionan indicación alguna sobre cómo la organización puede influir en la naturaleza del cambio con el que se encuentra. Para hacerlo necesitamos movernos en el nuevo nivel de pensamiento que nos ofrece la metáfora del cambio. Necesitamos comprender cómo los eventos discretos que llenan nuestra experiencia del cambio y cuáles de ellos empleamos en nuestra clasificación de lo cierto y lo incierto del entorno, son generados por la lógica encerrada en los mismos procesos del cambio.

Al entender esta lógica creamos nuevos modos de pensamiento sobre el cambio y cómo tratarlo. Por mucho que intentemos tratar con las manifestaciones de esta lógica (los eventos discretos que contribuyen en la incertidumbre), intentamos tratar con la lógica por sí misma.

Haciendo esto, empezamos a conformar y guiar las fuerzas que experimentamos a menudo como pertenecientes a la realidad objetiva y que aparecen independientemente de nuestros esfuerzos.

Las tres imágenes del cambio examinadas en este capítulo nos proporcionan métodos alternativos sobre cómo pensar acerca de los procesos y la lógica del cambio. Las metáforas agrupan diferentes aspectos de la conformación del cambio de cada día:

- a) como una manifestación de autopoiesis de nuestras propias acciones;
- b) como una red de causalidad recíproca conformada por los procesos originados por las retroacciones positivas y negativas, y
- c) como un proceso del cambio dialéctico de las contradicciones reveladas. Y además nos proporcionan un modo de manejar el cambio.

El punto de vista autopoietico sugiere que podemos manejar los procesos del cambio mejor al ser más conscientes de los procesos de auto-referencia a través de los cuales organizamos y producimos nuestros entornos, y que seremos capaces de **cambiar la naturaleza del cambio** remplazando las imágenes egocéntricas por otras que reconozcan nuestra interdependencia con los otros. La perspectiva de la causalidad recíproca desarrolla un punto de vista relativo, animándonos a prestar una atención particular a la naturaleza de las relaciones y las comunicaciones, y a manejar y reestructurar tales relaciones para influir en los modelos de estabilidad y cambio. El punto de vista dialéctico invita a la comprensión de la generación de los opuestos que conforman nuestro mundo y a manejar el cambio encaminando tales opuestos. Independientemente de sus diferencias, estas tres estrategias tienen muchas particularidades en común y no cabe duda de integrarlas para proporcionar un poderoso y extremado medio de influir sobre la lógica a través de la cual producimos y reproducimos el mundo en el cual vivimos.

Las imágenes exploradas en este capítulo proporcionan un medio de examinar lo que podemos describir como una "estructura en profundidad" de la vida de cada día. Nos invitan a comprender el mundo como una manifestación de procesos más profundos o, según las palabras de David Bohm, como el orden explícito o revelado de una más básica e implicada realidad. En este aspecto, hay un paralelismo con las ideas exploradas en el Capítulo 7, donde se exponía que el mundo de cada día podía entenderse como una manifestación del inconsciente. La particular contribución del presente capítulo es sugerir que los procesos ocultos que finalmente conforman la realidad están embebidos en la lógica del cambio que crea

la totalidad de nuestra existencia. Aunque esto pueda sonar algo metafísico, esta idea, como hemos visto, tiene unas implicaciones muy concretas.

Por ejemplo, en muchas ciencias y en la vida diaria, tradicionalmente se enfocan las explicaciones en lo que es visible y tangible. Los directivos de las organizaciones tienen un similar marco de referencia, formulando problemas y soluciones sobre la base de las dimensiones empíricas y obvias de las situaciones con las que están tratando.

Si las ideas exploradas en este capítulo son consistentes, la forma tradicional de comprensión debe ser desechada para ganar una apreciación completa y efectiva de la situación en curso a menos que ellos también entiendan cómo estas características superficiales de la realidad se conforman por la lógica del cambio que las produce. Por tomar un ejemplo muy simple, podríamos intentar comprender el conflicto surgido entre los sindicatos y los empresarios sobre la decisión de cerrar una planta como un simple choque de intereses. Los empresarios desean cerrar la planta por motivos económicos. Los sindicatos desean que la planta permanezca abierta para mantener los puestos de trabajo de sus miembros y conservar para la comunidad local la fuente de ingresos que proporciona la firma. En un nivel superficial podemos decir que hay una oposición porque ambos buscan y defienden distintos -y quizás incompatibles- fines. Sin embargo, desde un nivel de análisis más profundo, podrían estar en oposición a causa de la actuación de fuerzas ocultas que crean tal clase de crisis.

Durante las décadas de los años setenta y ochenta, muchas industrias de los sectores tradicionales de la economía occidental, como los del carbón, el acero, las navieras y las manufacturas pesadas, se han encontrado con este tipo de crisis. El resultado ha sido que los empresarios y los sindicatos se han enzarzado en una fiera batalla. Para comprender la batalla en términos de fuerzas que conforman la acción donde están luchando (mejor que en términos de maniobras políticas) debemos formular el problema del cierre de la planta como un síntoma fundamental del proceso subyacente en la lógica del sistema industrial. Vemos crisis similares en otras situaciones, por ejemplo, en el sistema sanitario y en el sistema judicial. En los hospitales la crisis adopta la forma de un conflicto entre las exigencias sanitarias de los enfermos por una parte y los requerimientos profesionales y de la eficiencia por otro. En los tribunales hay un conflicto obvio entre los requerimientos de la administración de una justicia equitativa y los derechos y los principios invocados por los ciudadanos. Como en el caso del cierre de la planta industrial, podemos ver el problema como una simple confrontación de intereses o como una manifestación de la lógica fundamental que dirige el sistema.

El método de formular los problemas es crítico en la determinación de cómo han de resolverse. Cuando se enfoca el problema como un choque de intereses sólo

se encontrarán soluciones donde haya ganadores y perdedores. Si la firma cierra la planta condenará a la comunidad a sufrir el desempleo. La dirección por la eficacia en la sanidad y en los tribunales produce anomalías en el cuidado de la salud y en la administración de la justicia, anomalías que serán sufridas por la comunidad en lugar de resolver los servicios a los que están dedicados. Por otra parte, una comprensión del problema en términos de la lógica del cambio que los produce nos abre muchos escenarios a menudo, envolviendo posibles cambios en la lógica del sistema. Normalmente esto nos conducirá a una nueva comprensión de los intereses representados en el problema y a una reformulación de las relaciones entre ellos.

Tal reformulación típicamente debe comenzar localmente a través de un examen del problema específico que puede después conectarse con otras formulaciones sistemáticas más amplias. Estas últimas formulaciones quizás necesiten direccionarse con otras en un frente más amplio para compartir los mismo intereses. Así, esta labor de gestión local se lleva a cabo encontrando respuestas innovadoras.

Al pensar sobre la lógica del cambio nos vemos encaminados a reflejar las más fundamentales asunciones que influyen en la organización y en la sociedad. Asunciones que están profundamente enraizadas en ideologías que obligan a aceptarlas como valiosas. Bajo el capitalismo varios tipos de darwinismo social aprueban la competición entre individuos y organizaciones como el modo más efectivo de organización de la sociedad. En los estados comunistas algunas de las teorías de Marx se mal interpretan para legitimar sistemas centralizados basados en planes sociales y económicos. Ya que tales principios sostienen estos diferentes sistemas, normalmente se presentan como materia de opción política o ideológica, las detalladas consecuencias y su lógica interna de los sistemas alternativos son raramente sujetos de un análisis crítico. Nos vemos aprisionados en creer las virtudes de uno u de otro. Las ideas consideradas en este capítulo sugieren que las estructuras profundas de las diferentes ideologías implican y soportan diferentes lógicas de cambio que pueden ser analizadas de una forma sistemática y rigurosa. En lugar de aceptar meramente la famosa aserción de Adam Smith acerca de que el capitalismo estaba guiado por una **mano invisible**, por la que la persecución de los intereses individuales era ventajosa para la sociedad en general, debemos hacer sujeto de un detallado análisis a la lógica del sistema capitalista. En lugar de aceptar las creencias de Trosky, Lenin o Stalin como fórmulas para lograr una buena sociedad comunista, debemos analizar la lógica y las tendencias fundamentales de tales sociedades. Las ideas examinadas en este capítulo proporcionan unos medios concretos a través de los cuales esto puede hacerse.

Finalmente, el resumen general de este capítulo nos conduce a ver que muchos de los problemas sociales y organizacionales son poco probables de resolver de una

forma única y magistral. La razón está implícita en lo dicho anteriormente, pero el asunto es lo bastante importante como para justificar un mayor énfasis. Para simplificar, las ideas básicas discutidas en este capítulo todas sugieren que ya que los problemas pueden ser una consecuencia natural de la lógica del sistema en los que se encuentran, podemos ser capaces de tratar con los problemas solamente por la reestructuración de la lógica.

Así tomando un ejemplo muy simple, el tipo de pensamiento egocéntrico y fragmentado por el que la gente se ve a sí misma como separada de su entorno, no quiere comprender que tiene consecuencias patológicas. Una fábrica de papel produce grandes cantidades de desechos como consecuencia de sus procesos de fabricación, debiendo encararse con el problema de los vertidos. En lugar de enfrentarse con el costo de deshacerse de los residuos directamente (que podría ser parcialmente financiado) los vacían en un vertedero. Los vertidos contaminan el agua, pero purificar el agua de nuevo es un problema de alguien por ahí. Aunque podríamos tratar con este tipo de situaciones a través de la legislación que imponga una multa a la fábrica de papel o a través de apelaciones morales por una mayor responsabilidad social, el problema básico reside en la lógica que inclina a la fábrica a pensar y actuar de este modo fragmentado. Dado este tipo de pensamiento, es seguro que nuevos problemas de tipo similar aparecerán. Hay un aspecto auto-generado de muchos problemas contemporáneos que sólo pueden ser atacados a través de la lógica que los produce como problemas. Y esto es precisamente lo que las ideas expuestas en este capítulo nos animan a hacer.

La metáfora del cambio tiene algunas limitaciones. La primera es que puede argüirse que la formulación generada por este tipo de pensamiento es demasiado ideal. Por ejemplo, cualquier solución que requiera un reajuste radical del sistema social es probable que encuentre la resistencia del sistema. La ideología soportando una particular lógica de cambio puede eliminar la posibilidad de adopción de cualquier otra. Si éste es el caso nuestro destino puede ser quedar prisioneros de nuestra lógica del cambio, aunque tenga las consecuencias patológicas que finalmente destruyan la viabilidad de la sociedad misma. Es difícil contar este determinismo como un medio efectivo. Aunque los hombres en teoría tienen la habilidad de elegir la lógica a través de la cual producirse y reproducirse, esto no significa que tengan siempre la habilidad de hacer esta elección efectiva en la práctica. La crítica es quizá pesimista, pero contiene un valioso aviso en que la lógica de ciertas líneas de desarrollo puede finalmente conducir a callejones sin salida, o más correctamente, a patrones de cambio donde las formas antiguas de vida ya no son reconocibles.

Una segunda crítica potencial de la metáfora es que la completa comprensión de la lógica del cambio depende siempre de la percepción retrospectiva. Sin embar-

go, esto probablemente no lleva el peso de la primera limitación. Mientras que es indudablemente verdad que la lógica del cambio explorada en este capítulo es mucho más poderosa explicando el pasado que prediciendo el futuro, sus éxitos en las predicciones son notables. Por ejemplo, como ya se ha discutido, muchas de las predicciones del análisis de Marx sobre el desarrollo del capitalismo han resistido la prueba del tiempo extremadamente bien, exceptuando algunos pequeños errores y omisiones.

A pesar de todo es un error insistir en la habilidad de la teoría para predecir el futuro. A menudo olvidamos que sólo podemos verificar el éxito de una predicción desde una percepción retrospectiva. En cualquier caso, como muchos "futuristas" nos recordarían ahora, no hay tal cosa como el futuro; al hablar sobre futuros estamos hablando de posibilidades. Como seres humanos capaces de hacer elecciones tenemos en principio la habilidad de influir y conformar el futuro, al menos en un cierto grado. Las ideas exploradas en este capítulo nos ayudan a hacer esto mostrando como las características de los posibles futuros que pueden estar replegados en las disposiciones y tendencias del presente.

CAPITULO 9

LA CARA DESAGRADABLE: Las organizaciones como instrumentos de dominación

¡Nuestras organizaciones nos están matando!

La revista **Ramparts** observó hace ya algunos años que el mundo occidental estaba lentamente labrándose propia su destrucción. Nuestros alimentos están adulterados con miles de productos sintéticos de sabores, colorantes, espesantes, acidificadores, blanqueadores, preservantes, envases contaminantes, antibióticos y pesticidas venenosos. Las compañías alimenticias y tabaqueras gastan miles de millones de dólares promocionando productos perjudiciales para la salud y, por tanto, contribuyendo a la alta incidencia del cáncer y otras enfermedades del hígado, del riñón, del corazón y de los pulmones. Aunque algunos argüyen que no hay una evidencia científica para condenar como otros males obvios, muchos científicos creen que estamos tratando con una bomba de tiempo humana, ya que los efectos más dañinos son seguramente a largo plazo. Ingerir toxinas puede muy bien influir en las mutaciones de los genes humanos, produciendo irreversibles daños en las generaciones venideras.

Resultados similares se derivan de la polución ambiental. Diariamente las industrias sueltan millones de toneladas de residuos tóxicos en las aguas y en la atmósfera o las entierran en contenedores bajo tierra. El costo de deshacerse de los residuos es tal que muchas organizaciones sienten que no tienen otra opción sino seguir con estas prácticas dañinas mientras estén dentro de los términos legales.

Como resultado se estima que actualmente hay 2.000 toxinas pululando por los Grandes Lagos (EE. UU.) y hay miles de depósitos de residuos tóxicos contami-

nando los ríos. Por ejemplo, más de 160 de tales depósitos se han localizado dentro de un área de cinco kilómetros en la cuenca del río Niágara, que desemboca en el lago Ontario. Los peces tienen cáncer y en las áreas de alta polución, como en el Love Canal (cercano al río Niágara), las enfermedades entre la población relativas a la polución han crecido en una alta proporción. Como en el caso de la producción de alimentos y de tabaco, la salud se ve adversamente afectada por las prácticas corporativas que atienden a sus beneficios antes que al bienestar humano.

El trabajo en muchas organizaciones puede también llegar a ser peligroso. Cada año cientos de miles de trabajadores en todo el mundo mueren por accidentes de trabajo o de enfermedades profesionales. Solamente en los EE. UU. suelen ocurrir más de cien mil muertes. Otros cientos de miles sufren enfermedades profesionales de gravedad variada, tales como insuficiencias del corazón, vista cansada, dolores de la espalda, dolencias en los pulmones, etc. Y solamente se controlan las peores enfermedades. Otras ocurren dentro de la ley y se tratan como aspectos "inevitables" que suelen ocurrir. Los accidentes y las enfermedades profesionales, al igual que la polución, se ven normalmente de forma que se pone más énfasis en el dólar que en la salud de los empleados.

A lo largo y ancho del llamado Tercer Mundo las grandes multinacionales se montan sin ninguna consideración sobre los intereses locales. Como en la primitiva revolución industrial en Europa, a la población se le despoja (legal o ilegalmente) de su tierra y de su forma de vida tradicional transformándose en "pobres urbanos", con sueldos de miseria en fábricas y factorías donde se explota a la mano de obra. Según muchos analistas, las multinacionales virtualmente están robando los recursos y mano de obra de los países anfitriones. Al mismo tiempo están maquinando estrategias para incrementar la dependencia de esos países a la continuidad de su presencia. Los accidentes y enfermedades profesionales, la polución y la degradación general de la población y de la tierra continúan ocurriendo al mismo nivel que reproduce las condiciones de mera explotación humana experimentadas en los centros industriales de Inglaterra en los siglos XVIII y XIX. De nuevo la lógica de la economía y el imperativo de conseguir grandes beneficios tienden a ser los intereses dominantes.

Con todas estas ilustraciones estamos hablando de lo que el Primer Ministro, Edward Heath, una vez describió como "la cara desagradable" de la vida organizacional. Ya que por diseño o por defecto, las organizaciones causan, a veces, un gran impacto negativo en nuestro mundo. Nuestro objeto en este capítulo es ganar ideas en este aspecto de la organización, intentando comprender a las organizaciones como instrumentos de dominación.

Aunque normalmente pensamos que las organizaciones son empresas racionales que persiguen unos objetivos para satisfacer unos intereses para todos, hay

demasiada evidencia que sugiere que esta visión es más bien una ideología que una realidad. Las organizaciones se utilizan a menudo como instrumentos de dominación de los intereses egoístas de elites a expensas de los demás. Y hay normalmente un elemento de dominación en "todas" las organizaciones.

LA ORGANIZACION COMO DOMINACION

A través de la historia la organización ha ido asociada con los procesos de dominación social, donde los individuos o grupos han encontrado el medio de imponer su voluntad a los demás. Desde sus raíces en la edad antigua, pasando por el nacimiento y desarrollo de los grandes imperios militares hasta su rol en el mundo moderno, esto ha sido evidente. Consideremos, por ejemplo, la increíble proeza de la organización, planificación y control requeridos en la construcción de la Gran Pirámide de Guizeh. Se ha estimado que en su construcción se necesitaron alrededor de diez mil personas durante veinte años. La pirámide consta de unos dos millones trescientos mil bloques de piedra que pesan cada uno dos toneladas y media. Los bloques tenían que extraerse de las canteras, cortarlos en un tamaño determinado y transportarlo muchos kilómetros en barca cuando el Nilo estaba crecido. Al admirar hoy las pirámides lo que probablemente más nos impresiona es la increíble ingeniosidad de los antiguos egipcios, tanto desde la perspectiva de la estética como desde la de la organización. Pero desde otra perspectiva, sin embargo, las pirámides son una metáfora de la explotación simbolizando cómo las vidas y el extenuante trabajo de miles de personas se emplearon para servir y glorificar a unos pocos privilegiados.

Según algunos teóricos de la organización, esta combinación de logros y de explotación es una característica de la organización a través de todos los tiempos. Tanto si nos estamos refiriendo a la construcción de las pirámides, a la trayectoria de los ejércitos, a una multinacional o incluso a un negocio familiar, nos encontraremos con unas relaciones de poder asimétricas que resultan de la mayoría trabajando para los intereses de unos pocos. Por supuesto que pueden observarse diferencias y que con el paso del tiempo se ha cambiado mucho. El reclutamiento forzoso y la esclavitud, que proporcionaron la mano de obra requerida para la construcción de las pirámides y de los imperios, han dado paso a la utilización del trabajo pagado donde los empleados tienen el derecho de dejarlo. El capataz de esclavos ha dado paso al encargado, y los empleados ahora trabajan para los accionistas en lugar de los faraones, emperadores y reyes absolutistas. En todos los casos, sin embargo, la persecución de los objetivos de unos pocos a través del trabajo de muchos continúa. La organización según esta visión se comprende mejor como un proceso de dominación.

Y la variedad de organizaciones observadas en la historia hasta el mundo moderno se comprende mejor como instrumentos que reflejan las variaciones en el "modo" de dominación empleado.

Este aspecto de la organización ha sido el foco de estudio de los teóricos radicales inspirados en las ideas de Karl Marx y otros dos famosos sociólogos: Max Weber y Robert Michels. Como discutimos en el Capítulo 2, Weber es famoso entre los teóricos de la organización por su trabajo sobre la naturaleza de la burocracia. Aunque su principal interés estaba en comprender cómo las diferentes sociedades y épocas se caracterizan por diferentes formas de dominación social. Hemos presentado la burocracia como un modo especial de dominación y estuvo interesado en el rol de las organizaciones burocráticas como creador y sostén de estructuras de dominación.

Para Weber, la dominación ocurre de diversas formas. La primera y más obvia surge cuando una o más personas coercen a otras a través de amenazas o a la fuerza. La dominación, sin embargo, suele ocurrir de una forma más sutil, como cuando un gobernante (o legislador o regulador) puede imponer su voluntad sobre otros siendo consciente de que tiene el derecho de hacerlo. Este era el tipo de dominación que más interesaba a Weber y mucho de sus esfuerzo lo dedicó a entender los procesos a través de los cuales las formas de dominación se legitimizan como normales, relaciones de poder socialmente aceptadas: procesos de autoridad formal en los cuales los gobernantes se veían a sí mismos como poseedores del **derecho** de gobernar y regular y a aquellos sujetos de esta regulación verlos con el **deber** de obedecer.

Como resultado de sus estudios históricos, Weber clasificó tres tipos de dominación social que legitimaban formas de autoridad o de poder, que las denominó la **carismática**, la **tradicional** y la **racional-legal** (Cuadro 9.1). Creyó que la habilidad del gobernante para utilizar una u otra clase de autoridad depende de su habilidad en encontrar un soporte o legitimización en las ideologías o creencias de aquellos que estaban siendo regulados. Y la habilidad de colocar esta autoridad en una base firme dependía en la capacidad de desarrollar un aparato administrativo adecuado para proporcionar un puente entre el gobernante y el gobernado. Resumiendo, Weber creía que cada modo de dominación estaba acompañado por un especial tipo de legitimidad y una forma de organización administrativa específica.

Weber reconoció que estos tres tipos de dominación raramente se encuentran de una forma pura, y cuando los diferentes tipos de autoridad chocan entre sí el resultado es, a menudo, una difícil tensión. Weber estuvo muy interesado con la tendencia hacia las crecientes burocracia y racionalización. Para él, el proceso de la burocratización presentaba una gran amenaza de la libertad del espíritu humano

La **dominación carismática** ocurre cuando un líder legisla en virtud de sus cualidades personales. La legitimidad de la legislación está basada en la fe que el legislado confiere al líder (un profeta, un héroe, un demagogo, etc.). El aparato administrativo bajo este modelo de dominación es muy flojo, poco estructurado e inestable, generalmente sostenido por las actividades de unos pocos discípulos o intermediarios.

La **dominación tradicional** ocurre cuando el poder para legislar está garantizado por el respeto a la tradición y al pasado. La legitimidad está conferida a las costumbres y al sentimiento de **derecho** del modo tradicional de hacer las cosas. La gente así confiere por lo general el poder como resultado de un estado heredado (tales como la monarquía o la sucesión familiar). El aparato administrativo bajo este modo de dominación típicamente toma dos formas: **patriarcal** y **feudal**. En la primera los administradores son personas dependientes o remuneradas por el legislador (deudos, sirvientes, favoritos, etc.). En la segunda los administradores retienen una cierta independencia; en pago a su lealtad al legislador se les permite una autonomía dentro de su esfera o influencia específica, no dependiendo del legislador para su remuneración y subsistencia.

Bajo el modelo de **dominación racional-legal** el poder se legitima mediante leyes, reglamentos y procedimientos. El legislador puede en este modelo lograr el poder legítimo solamente siguiendo los procedimientos legales que especifican cómo puede ser nombrado el legislador. El poder está, pues, formalmente limitado por las leyes. El aparato administrativo típico es la burocracia, un marco racional-legal en el cual la autoridad formal se concentra en la cúspide de la organización jerárquica. En contraste con el caso feudal, los medios de la administración no pertenecen al burócrata: su posición no puede ser heredada ni vendida. Hay una estricta separación, por lo general, entre la fortuna privada y los ingresos oficiales.

CUADRO 9.1. Las tipologías de la dominación según Weber.

FUENTE: Mouzelis (1979:16.18).

y de los valores de la democracia, ya que los que tienen el control poseen el medio para subordinar los intereses y bienestar de las masa. Por tanto vio que la burocracia podía fácilmente volverse en una trampa de acero para todos.

Weber vio la burocracia como un poderoso instrumento de primer orden y creyó que donde la burocratización se lleva a cabo completamente, se establece una relación de poder que es "prácticamente inquebrantable".

Similares perspectivas han sido proclamadas por el sociólogo francés Robert Michels, que vio en la política de la organización burocrática varias tendencias de la oligarquía. En su famosa "ley de hierro de la oligarquía" desarrolló la visión que las modernas organizaciones típicamente acaban bajo el control de grupos re-

ducidos aun cuando esto vaya en contra de los deseos de los líderes. En su estudio de las "supuestamente" organizaciones democráticas (como los partidos políticos o los sindicatos) encontró que a menudo lo de democracia sólo es una ventana al exterior.

A despecho de mejores intenciones estas organizaciones parecían desarrollar tendencias que daban a sus líderes un claro monopolio de poder. Cuando los líderes ascendían al poder tendían a preocuparse con su propia forma de ver las cosas y parecía que lo más que se podía esperar de ellos es que intentarían mantener en la mente los intereses de los miembros. Según la visión de Michels, aunque los líderes sean elegidos democráticamente con la mejor de las intenciones hay una tendencia a formar parte de una élite más allá de los propios intereses y tener el poder a toda costa. Hasta aquí era muy pesimista con respecto a la dominación en las modernas organizaciones de forma paralela al pesimismo de Weber. El valor real de tales perspectivas es mostrar que aunque la forma de organización más racional y democrática puede resultar un modelo de dominación donde algunos adquieren y se les confiere influencia sobre otros, a menudo a través de un proceso sutil de socialización y de creencias. Sin duda, para Weber el proceso de racionalización es un modo de dominación. Según vamos siendo sujetos de la gestión a través de reglas y engranajes de estrictos cálculos relativos a medios, objetivos, costes, beneficios, etc., seremos poco a poco dominados por el proceso en sí mismo. Los principios impersonales y la cuestión de la eficiencia tienden a ser nuestros nuevos capataces de esclavos.

Estas ideas resuenan con las de Karl Marx, especialmente con las expuestas en el Capítulo 8. Para Weber la lógica dirección de la sociedad moderna se encuentra en el proceso de la dominación a través de la racionalización. Para Marx se encontraba en la dominación generada por la consecución de la plusvalía y de la acumulación del capital. En los últimos años muchos teóricos e investigadores radicales han llegado a los muy interesantes lazos entre estas diferentes perspectivas y en la forma en que el proceso de racionalización se ha venido usando para servir a los intereses de la acumulación del capital. Colectivamente, el trabajo de ellos nos traen las ideas de Marx y Weber actualizándolas, mostrando cómo la organización del mundo moderno está basada en la dominación y la explotación de muchas clases. En el resto del capítulo exploraremos las ideas sobre la organización de los teóricos radicales, centrándonos en cómo las fuerzas de dominación se incorporan en el modo de estructurar organizaciones que explotan a sus empleados y el contexto social y económico en las cuales operan.

COMO LAS ORGANIZACIONES USAN Y EXPLOTAN A SUS EMPLEADOS

En la conocida obra de Arthur Miller "Death of a Salesman" (Muerte de un viajante) se trata de la trágica vida y muerte de Willy Loman.

Willy ha sido durante treinta y cuatro años un vendedor ambulante de la casa Wagner, viajando a través de Nueva Inglaterra año tras año. Ahora, a la edad de sesenta años, Willy siente que la vida de la carretera puede más que él. Después de numerosas dudas decide solicitar un puesto en la casa central en Nueva York. La familia ya se ha emancipado y sus propias necesidades económicas son modestas. Confía en que la Wagner encontrará un hueco para él.

Al surgir la cuestión con Howard Wagner, sin embargo, Willy es rudamente desilusionado. Howard tiene poco tiempo para atender el delicado asunto de Willy. Willy le recuerda el tiempo que lleva dedicado a la firma, su cerrada asociación con el padre de Howard y las promesas que le fueron hechas; pero nada de esto hace efecto en Howard. Dentro de pocos minutos Willy se encontrará sugiriendo que su sueldo podría reducirse de 65 dólares semanales a 50 y posteriormente a 40, ya que sus necesidades se cubren con esa cantidad.

Howard está incómodo con las súplicas de Willy, ya que no hay lugar para los favoritismos. Después de varios intentos de querer terminar, pues le reclaman para una reunión inmediata, Howard acaba categóricamente la conversación diciéndole a Willy que la Wagner ya no necesita más de él. Willy está hecho añicos. Se siente como una cáscara de naranja vacía. La compañía se ha comido treinta y cuatro años de su vida, como si hubiera sido una naranja, y ahora tira la cáscara al camino. Willy acaba suicidándose.

La obra de Miller presenta una metáfora sobre la forma en que las organizaciones a menudo consumen y explotan a sus empleados, tomando y utilizando lo que necesitan de ellos y arrojando fuera el resto. Por supuesto que hay algunas excepciones, pero la mayoría de trabajadores y de directivos a todos los niveles de la organización encuentran que han sacrificado su salud y su vida personal en los altares creados por las modernas organizaciones. La historia de Willy, aunque extrema en su resultado final, no lo es tanto en su contenido. En el mundo de hoy muchas personas, tanto a nivel individual como de colectividades enteras, se sienten utilizados y como una cáscara de naranja vacía arrojadas a la calle cuando han dejado de ser necesarias a las organizaciones que servían. Trabajadores que se encuentran permanentemente desempleados a pesar de haber dado muchos años de trabajo bueno y útil. Comunidades que se encuentran incapaces de sobrevivir a menos que las organizaciones de las cuales ha dependido su economía decidan volver con su capital de nuevo. Progresivamente muchos directivos se encuentran al final de

sus vidas a las puertas del alcoholismo bien como consecuencia de sus empleos, bien como víctimas de los "planes de jubilación anticipada" o de las reducciones de plantillas. A pesar de los "dorados apretones de manos" y sustanciosas pensiones, su ego y auto-confianza están sangrantes. Irónicamente, aquellos con los más privilegiados puestos, con el acceso a la más importante información o con puestos de alta confianza de sus compañías, son a los que más duramente despiden.

Muchos de los más importantes ejecutivos al comunicárseles que ya no se les necesita también se les comunica que su terminación con la organización es inmediata. Ya no volverán a trabajar de nuevo porque a pesar de su gloriosa reputación, la organización teme que el resentimiento les conduzca a llevarse documentos que podrían ayudar a los competidores o dañar de algún modo a la organización. En estos casos el insulto se añade a la ofensa.

En la opinión de muchos teóricos radicales de la organización, mientras se ha avanzado mucho desde la mera explotación de la esclavitud y de los primeros años de la revolución industrial, continúan actualmente los mismos patrones de explotación aunque de una forma más sutil. Encuentran particularmente evidente en esto en la forma de estructurar las oportunidades de los trabajos que producen y reproducen las modernas sociedades; en el modo de formular los daños de las situaciones laborales, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y en el modo cómo las organizaciones perpetúan las estructuras y prácticas que promueven al alcoholismo y al "estres" mental y social.

LA ORGANIZACION, LAS CLASES Y EL CONTROL

Un buen caso de estudio puede hacerse a partir de la idea de que la organización siempre ha estado basada en las clases. El primer tipo de organización formal surgió probablemente en las sociedades jerarquizadas donde un grupo social se imponía sobre otros, a menudo a través de la conquista. Tales sociedades estaban fuertemente estratificadas, donde ciertos individuos se ofrecían a sí mismos al servicio de las clases en el poder: sacerdotes, escribas, bibliotecarios, negociantes y comerciantes. Ya que esta gente no producían bienes por sí mismos para sostener su modo de vida, formaron una clase intermedia entre la clase en el poder y los esclavos y trabajadores que realmente producían los bienes. Nos encontramos actualmente con los mismos sistemas reproducidos en las modernas organizaciones en los términos de propietarios, dirigentes y trabajadores.

Miles de años han pasado entre el origen de las primeras organizaciones formales y las que vemos a nuestro alrededor hoy. Podemos empezar la historia desde el período de la Revolución Industrial en Inglaterra (alrededor de 1760) y la indus-

trialización de los EE. UU. (por el año 1800). A pesar de que los dos países comienzan sus procesos de industrialización en muy diferentes circunstancias, hay unos lazos comunes en el modo de desarrollar y extender el sistema tripartito de clases proveniente de lejanos tiempos.

Como es bien sabido, la Revolución Industrial inglesa se asentó contra la sociedad agraria (con un sistema de producción "doméstico" o "artesano" complementado con unas reducidas "industrias" minera y de la construcción y de talleres artesanos). Estos talleres estaban típicamente estratificados de acuerdo a la capacidad y el estado: maestros, jornaleros y aprendices. Los gremios controlaban las condiciones de entrada y del trabajo, gestionaban una razonable seguridad del sustento de sus miembros, especialmente comparadas con los pobres campesinos o de los sin tierra que habían perdido la fuente de sus sustento como resultado del cerco de las tierras en el siglo XVI. La Revolución Industrial cambió este cuadro por los productores capitalistas que buscaron la superación de la incierta producción y calidad asociada a la producción artesanal; se sirvieron de nuevos mercados creados para extender un mercado mundial y una población creciente (ciertos sectores privilegiados de los cuales había surgido un modelo de vida estándar); y lo más importante de todo, aprovecharse de las ventajas de los sistemas de producción mecánicos. El desarrollo de la producción en fábricas transformó las estructuras de la mano de obra e intensificó el crecimiento de las ciudades. Un creciente número de campesinos que antiguamente habían sido autónomos, bien en talleres o en las granjas, asumieron el nuevo rol de la clase "a sueldo". La incesante mano de obra llegó a verse como una mercancía que podía comprarse y venderse. Y ya que estos cambios eliminaban los antiguos sistemas de producción, para los nuevos "asalariados" el proceso era irreversible, haciéndoles dependientes del sistema de los sueldos.

Un desarrollo similar ocurrió en los EE. UU., aunque el nacimiento de la clase asalariada estaba obstaculizado por la disponibilidad de la tierra. Al comienzo del siglo XIX la producción capitalista utilizando la mano de obra asalariada era insignificante fuera de las grandes ciudades. La mayoría de la población vivía en las áreas rurales y alrededor del 80 por 100 del trabajo estaba dedicado a la agricultura y el restante 20 por 100 eran esclavos y trabajadores contratados. Alrededor del 80 por 100 de los trabajadores no esclavos eran propietarios y profesionales (granjeros, comerciantes, artesanos, pequeños fabricantes, médicos, abogados y otros). La esclavitud permaneció ligada a la agricultura durante casi todo el siglo (había casi cuatro millones y medio de esclavos en 1860), y después de la emancipación muchos continuaron en una servidumbre casi feudal como aparceros u otros sistemas de laboreo. En la manufactura, sin embargo, el sistema de producción capitalista tuvo un gran impacto a lo largo del siglo XIX, reemplazando la industria artesanal y los pequeños negocios con un sistema de trabajo a sueldo. Los emigrantes, los indios, las mujeres, los niños, los artesanos y los agricultores desplazados aumen-

taron la mano de obra, la cual, como en Inglaterra, se topó con la creciente dificultad para encontrar otras fuentes alternativas de sustento.

Así como se demuestra en el Cuadro 9.2, históricamente el crecimiento de la organización capitalista ha ido siempre acompañada del declinar del número de personas autónomas y un incremento del número de personas a sueldo.

El crecimiento del sistema capitalista de producción depende de la existencia de la oferta de mano de obra, a menos que dependiera de los esclavos o de alguna otra forma de subcontrato y con ambos tuvo sus problemas. La esclavitud iba en contra de las normas sociales y llegó a ser ineficiente y la subcontratación era alta-

AÑO	% de empleados asalariados (b)	% empleados autónomos (c)	% directivos y administradores asalariados	Total de la mano de obra (a)
1780(d)	20.0	80.0	—	100.0
1880	62.0	36.9	1.1	100.0
1890	65.0	33.9	1.2	100.0
1900	67.9	30.8	1.3	100.0
1910	71.9	26.3	1.8	100.0
1920	72.9	23.5	2.6	100.0
1930	76.8	20.3	2.9	100.0
1939	78.2	18.8	3.0	100.0
1950	77.7	17.9	4.4	100.0
1960	80.6	14.1	5.3	100.0
1969	83.6	9.2	7.2	100.0
1974	83.0	8.2	8.8	100.0

(a) Definido con todos los receptores de ingresos que participan directamente en una actividad económica; se han excluidos los trabajadores familiares sin ingresos.

(b) Se han excluido los directivos y administradores asalariados.

(c) Empresarios, profesionales liberales, granjeros y otros propietarios.

(d) Las cifras correspondientes a 1780 se han estimado con gran libertad. Se han excluido los esclavos, que componían un quinto de la población; los sirvientes blancos contratados están incluidos en la categoría de empleados asalariados.

CUADRO 9.2. El cambio de la estructura de la mano de obra en EE. UU.

FUENTE: Reich (1978:180). Reimpreso con autorización.

mente imprevisible desde el punto de vista del capitalismo. El primitivo capitalismo en los EE. UU. combinaba elementos de ambos sistemas, pero según iba creciendo el siglo iba tendiendo al empleo de la mano de obra asalariada y con el nacimiento de la profesión y actividad de los administradores como les conocemos hoy.

En muchos aspectos, es posible decir que el sistema del trabajo asalariado creó la moderna dirección, ya que desde los primeros tiempos —fuera de la esclavitud— los beneficios dependían de la eficiencia del empleo del tiempo del trabajo.

Bajo el sistema de la manufactura doméstica y la subcontratación, el beneficio del comerciante-capitalista que compraba y vendía los productos no dependía necesariamente de cómo se producían los bienes. El comerciante pagaba el precio adecuado y vivía del margen obtenido. El inconveniente surgía cuando los productores fallaban en la entrega de la cantidad o la calidad apropiada o en el plazo acordado, pero el problema estaba fuera de la esfera del interés directo del mercader. Con la aparición del sistema de la fábrica, cada segundo de tiempo malgastado representaba una pérdida de beneficio. El empleo del trabajo asalariado condujo al capitalista a colocar el énfasis principal en la eficiencia del tiempo de trabajo y a buscar un creciente control sobre los procesos de producción. El establecimiento del sistema de sueldos trajo con él la implicación de la organización de los procesos de trabajos, y como corolario, institucionalizar las clases de divisiones del trabajo en la fábrica, particularmente entre los directivos envueltos en el diseño y el control de los trabajos (muchos de los cuales estaban controlados por otros directivos) y los operarios directamente engranados en las actividades productivas.

Los teóricos radicales de la organización recalcan de este modo los cerrados lazos que existen entre la organización, las clases y el control. Si se examina la historia de la organización del trabajo desde el comienzo de la Revolución Industrial, se encuentra un modelo común entre Europa y Norteamérica. El desarrollo de un sistema de trabajo asalariado tendió a ser seguido por una creciente, estricta y precisa organización, una estrecha supervisión y una progresiva normalización de las tareas. Los trabajadores expertos y semi-expertos fueron progresivamente sustituidos por trabajadores inexpertos y baratos, conduciendo a lo que algunos describieron como una "degradación" del trabajo y una "homogeneización" del mercado laboral.

Como se discutió en el Capítulo 2, los sistemas mecánicos de producción operan más eficientemente cuando están normalizados por completo, fácilmente diseñados y con partes reemplazables. La facilidad y la rutina de los trabajos que acompañaron el desarrollo del sistema de la fábrica a través del siglo pasado y comienzos de éste fue un aspecto esencial de los procesos mecanizados. Sirvieron para in-

crementar el control de los dirigentes sobre el resto de los trabajadores, para reducir los costes del trabajo y facilitar la centralización de la planificación y el diseño de los trabajos. Los efectos de esta homogeneización son todavía evidentes. El taylorismo y la mecanización de la producción han creado un gran número de tareas con un uniforme nivel de pericia, con la característica especial de que puede ser rápidamente aprendida. Una estadística reciente sugiere que en algunas de las modernas organizaciones el 87 por 100 de los trabajadores manuales ejercitan menos habilidades en sus trabajos de las que usan en ir conduciendo hasta su trabajo y que la mayoría de los trabajos podrían ser realizados fácilmente por muchos trabajadores.

Esta homogeneización del trabajo, sin embargo, creó sus propios problemas en la forma de una inevitable masa laboral con un fuerte sentido de intereses compartidos.

Esto sentó rápidamente las bases de una militancia de clase altamente concienciada y expresándose a través de los sindicatos. Según el tiempo avanzaba, por tanto, nuevas estrategias de control se hicieron necesarias. En la visión de muchos teóricos radicales, estas estrategias efectivamente fragmentaron la conciencia de clase creando y fomentando diferencias e institucionalizando divisiones entre varias clases de trabajadores. Las divisiones son más claramente reflejadas en la distinción que hacen los economistas en el mercado laboral entre los trabajos "primarios" y "secundarios" y en la segmentación de los diferentes grupos ocupacionales. El resultado ha sido conseguir organizaciones con diferentes niveles de privilegios y oportunidades y fragmentar la fuerza laboral que de otra forma estaría unida.

Para comprender los argumentos de los teóricos radicales, es necesario entender cómo el crecimiento del tamaño de las organizaciones, particularmente desde 1890, cambió el capitalismo en Europa y Norteamérica, de una estructura competitiva a un oligopolio dominado por unas pocas y poderosas organizaciones burocráticas soportadas por muchas otras más pequeñas. Estas organizaciones típicamente con grandes inversiones de capital en fábricas y muchos costes fijos, siendo los costos del trabajo uno de los más importantes. Por tanto, había un gran incentivo para desarrollar un sistema que permitiera soportar los caprichos del ciclo de los negocios y otros cambios de las circunstancias por ajustar el tamaño y el coste de la masa laboral a la medida de las inmediatas necesidades de la organización. La existencia de un mercado de trabajo homogeneizado con un conjunto de trabajadores intercambiables ayudó en esto. No todos los trabajos tienen el mismo valor, ya que los empleados en algunas labores necesitan más entrenamiento y desarrollo que en otras. En este sentido el trabajador es como el capital: una vez hecha la inversión, es un gasto fijo. El dualismo entre el trabajo y el capital se refleja en la distinción entre el coste fijo y variable, con lo que se hace a la luz la distinción

"dentro" de la masa laboral de los conocidos como "primarios" y "secundarios" en el mercado laboral.

El mercado laboral "primario" es el de las tareas especialmente cruciales que necesitan un alto grado de especialización y de conocimiento y a menudo específicas de un sector. Este mercado ha crecido con la proliferación de empresas burocratizadas y tecnificadas, cuyos miembros son atraídos a trabajar no sólo por el dinero, sino también por recompensas no crematísticas tales como la satisfacción por el trabajo, la promesa de la promoción o la seguridad del empleo. Las corporaciones desarrollan muchas formas de fomentar la confianza y la lealtad y normalmente emplean mecanismos rigurosos de selección para evitar los candidatos de alto riesgo. Los métodos de selección de firmas tales como IBM nos ofrecen un ejemplo obvio. Si se consigue pasar un examen de ingreso o de un curso de formación en IBM, la firma puede estar segura que usted es "uno de IBM".

El mercado de trabajo "secundario", por otro lado, es el formado por trabajadores en tareas "menos expertas" y "más generalizadas" y además generalmente "menor pagados" en oficinas, fábricas y trabajos al aire libre. Necesitan poca inversión de capital en formación y los trabajadores pueden admitirse y despedirse según las variaciones del ciclo del negocio. Este tipo de trabajos "secundarios" proporciona una gran "oferta" de trabajadores que le permite a la organización expandirse en los momentos buenos y contraerse en los malos, trabajando la organización con un selecto núcleo de trabajadores "primarios" que no les afecta las fluctuaciones del negocio. La existencia de tales categorías proporciona una organización de gran control sobre los entornos interno y externo que no tendría de otro modo. El hecho de que los trabajadores "primarios" sean de confianza en la empresa incrementa la fiabilidad de las operaciones internas, y además, la existencia de una "oferta" de trabajadores "secundarios" facilita a la organización su general habilidad por adaptarse. Sin embargo, tales medios de control crean un sistema diferencial de niveles y privilegios dentro de la organización que sustentan una división de clases paralelas a las del exterior. Esto significa que las variaciones del ciclo del negocio tienen unos efectos durísimos sobre los grupos sociales a los que pertenecen los trabajadores "secundarios" y sobre los grupos sociales más pobres (tales como las mujeres, los grupos étnicos, minusválidos y jóvenes sin formación) que forman la mayoría del mercado laboral.

Mientras las distinciones entre los mercados laborales "primario" y "secundario" son fáciles de ver por todos, sus estructuras son más complicadas a causa de varias clases de segmentaciones. Primera, ambos mercados están segmentados por numerosas divisiones ocupacionales dentro de los grupos profesionales, del sector y sindicales. Muchas de tales divisiones son altamente arbitrarias en términos ge-

nerales, estando mantenidas por límites institucionalizados que condicionan la entrada a los trabajadores con cualificaciones específicas. Segunda, han aparecido importantes distinciones en el mercado "primario" entre los trabajos que son relativamente independientes, en los trabajos que tienen una gran autonomía y esfera de influencia e iniciativa y, por otra parte, los trabajos cuyas personas que los realizan tienen un rol subordinado y dependiente. Cada uno de estos tipos de trabajos tienen un tratamiento diferente de control. Con el crecimiento de la sofisticación en los controles burocratizados y computados, muchas personas del mercado "primario" van siendo más y más sujetos de los controles que originariamente se crearon para controlar a las del mercado "secundario". Por ejemplo, los directivos y trabajadores en oficinas progresivamente se encuentran coartados por los requerimientos del trabajo, programas-de-gestión-de-objetivos y tasas de rendimiento que les convierten en no más que funcionarios en un amplio sistema de tareas.

El principio común que fundamenta todas las segmentaciones del mercado laboral es, como se ha visto, el control.

Con objeto de aumentar la previsión de las operaciones organizacionales internas han encontrado progresivamente necesario especificar las características de diferentes trabajos y las cualificaciones que requieren, creando diferentes modelos de oportunidad para los diferentes grupos de trabajadores. Muchos teóricos radicales ven esto como una deliberada política de "dividir y regular" para ganarle terreno a la militancia laboral. Otros argüyen que la fragmentación se debe en mucho a las acciones de los propios profesionales y sindicatos como una política de tales grupos para favorecer su avance y poner énfasis en sus distintivas cualificaciones. Por tanto, los profesionales y sindicatos han promovido barreras artificiales para la entrada en los diferentes tipos de trabajos y han creado unos modelos jerárquicos donde la experiencia y la veteranía son un grado. Por ejemplo, no es raro que algunas profesiones desgajen o creen grupos de profesionales de más bajo nivel de cualificación con lo que su propio nivel y exclusividad avanza. Los sindicatos también contribuyen a tales divisiones al insistir en los períodos de aprendizaje antes de la admisión como miembro de pleno derecho. Mientras puede haber poca duda de que todo lo que se ha hecho dirigido hacia la segmentación ha sido alentado por tales actividades, los teóricos radicales insisten en que tal actividad es consistente con la deliberada estrategia corporativa que ha animado a los sindicatos y a otros grupos y asociaciones profesionales comprar acciones como un medio de control corporativo. Por ejemplo, las corporaciones desde 1930 han permitido a los sindicatos y a los grupos profesionales tener una influencia en la definición y en la cualificación apropiadas de las ocupaciones. En tal proceso, los grupos han sido capaces de servir sus propios intereses pero a expensas de la posibilidad de un frente común y unido en nombre de los trabajadores contra los intereses del capital. Como los sindicatos han optado por el control han reducido su capacidad

en estrategias de configuración corporativas, contentándose con la regulación de los cambios en las condiciones de trabajo y con las ventajas de interés monetario.

Cualquiera que sea la posición sobre el "divide y regula", la segmentación ha tenido una influencia decisiva en la distribución de oportunidades en la sociedad, creando —o por lo menos perpetuando— las clases de divisiones referidas anteriormente. Los trabajadores de los diferentes mercados laborales se encuentran luchando unos contra otros para proteger sus propios intereses en lugar de ver que su situación está producida por un sistema que les coloca en oposición. Tal fragmentación han tenido indudablemente un impacto en la conciencia política en los términos que conciernen a las aspiraciones de los diferentes grupos ocupacionales y en la percepción de las relaciones de clase. Por un lado la segmentación ha reducido la conciencia de clase en favor de las conciencias profesionales, sindicales o incluso de fábrica. Muchos trabajadores entienden su lugar en la sociedad en relación con su puesto ocupacional más que en términos de clase.

Del otro lado, la segmentación ha recalado especialmente las divisiones de clases (más que entre los trabajadores "primarios" y "secundarios"), porque la distinción por lo general pone énfasis en la diferencia entre la llamada "la clase media" y los grupos desaventajados y las minorías étnicas.

Al examinar por ejemplo la distribución ocupacional de diversas sociedades occidentales nos encontraremos que la mayoría de las personas con la piel más oscura realizan los trabajos más "sucios" por menos dinero y con menos seguridad. Los trabajos del mercado "secundario" se dejan para los que no pueden acceder a otros. Estos modelos de empleo reflejan unas actitudes sociales de prejuicios y de discriminación. La discriminación opera bloqueando el acceso a trabajos deseables, forzando a los grupos minoritarios (negros, hispanoamericanos, indios, esquimales y trabajadores emigrantes) al sector "secundario". Algunos países europeos han institucionalizado este modelo permitiendo a los emigrantes y trabajadores extranjeros la entrada (temporal o permanente) para realizar aquellos trabajos que no quieren hacer los demás. Se estima que hay más de diez millones de trabajadores emigrantes en Europa. En Alemania Federal representan un 11 por 100 de la mano de obra y en Suiza el 27 por 100. Históricamente, la palma de trabajadores emigrantes lo tenía siempre Inglaterra con emigrantes de la India, Pakistán y de otros países de Europa y de la Commonwealth. En los EE. UU. se estima que entre un 2 y un 12 por 100 de la mano de obra son trabajadores "ilegales" o indocumentados procedentes de México, el Caribe, etc. Y, por supuesto, los trabajadores de color han formado una parte sustancial de la clase trabajadora desde los días del fin de la esclavitud. Desde 1920 han ido progresivamente incorporándose a los trabajos en las fábricas y los del sector servicios.

¿Discriminación institucionalizada? O ¿una consecuencia no deliberada del desarrollo industrial? El debate continúa. Es claro que aunque la dominación y explotación de los grupos marginales puede no estar declarado en las corporaciones modernas, muchas de las prácticas y políticas corporativas tienen tales efectos. A pesar de las muchas ventajas conseguidas, sigue persistiendo la explotación (implícita y explícita) de los empleados. Las organizaciones modernas juegan un importante papel en la creación y mantenimiento de la clase laboral "secundaria", en la sistemática simplificación y descualificación de los trabajos, en la segmentación del mercado laboral y, por último, en la institucionalización, de la discriminación. En la creación y reforzamiento del mercado laboral las organizaciones inevitablemente elevan a los trabajadores con ciertos atributos y a otros no. Y en el desarrollo de los distintos patrones de control de los empleados de diferentes sectores, unos más privilegiados y favorecidos que otros, con lo que sustentan y refuerzan las divisiones socioeconómicas.

No es sorprendente que los teóricos radicales critiquen el dominante papel de las modernas organizaciones en la producción de los males de la moderna sociedad.

RIESGOS LABORALES, ENFERMEDADES PROFESIONALES Y ACCIDENTES INDUSTRIALES

En uno de los más realistas capítulos del *El Capital*, Marx pone gran atención en la muerte tan horrorosa de los empleados víctimas de las enfermedades adquiridas en los lugares de trabajo. Los detallados informes citados por los inspectores y magistrados ponen los pelos de punta. En la industria textil de Nottingham "los niños de nueve y diez años eran arrastrados desde sus camas a las dos, tres, o cuatro de la mañana y forzados a trabajar por un salario de hambre hasta las diez, las once o las doce de la noche, sus cuerpos se reducían a la nada, sus caras blancas y la piel pegada a los huesos, era completamente horrible verlos". El magistrado Broughton Charlton, cuyas palabras acabamos de citar, consideraba el sistema como "salvaje esclavitud social, física, moral y espiritual". Hemos de reclamar contra las plantaciones de algodón en Virginia y Carolina. ¿Son sus látigos y el trocar humano más detestables que este lento sacrificio humano para fabricar velos y chales para beneficio de los capitalistas?

Citando los informes de la industria alfarera de Staffordshire, Marx produce unos efectos similares al relatar, por ejemplo, la historia de William Wood, de nueve años, que llevaba trabajando más de un año desde las seis de la mañana hasta las nueve de la noche seis días a la semana. Citando los informes médicos de cómo el polvo iba depositándose en sus pulmones enfermos en una alarmante proporción, llamó la atención sobre los informes de tres médicos que habían tratado a

tres generaciones sucesivas de alfareros, observando que cada generación era más endeble y menos robusta que la anterior. Así, el Dr. J. T. Arledge informó en 1863 que los alfareros (hombres y mujeres) representaban "una población degenerada.... crecimiento reducido, enfermizos, el pecho hundido.... prematuramente envejecidos,... de corta esperanza de vida,... con desórdenes en el hígado y los riñones,... y con reumatismo,... y especialmente proclives a la neumonía, tisis, bronquitis y asma".

Los informes de las fábricas de fósforos de las grandes ciudades documentan cómo la mitad de los trabajadores eran niños y menores de dieciocho años y cómo el tétanos (enfermedad entre los fabricantes de cerillas) era muy corriente.

Los informes de la industria del papel cuentan cómo obligaban a los niños y niñas a trabajar desde la seis de la mañana hasta pasadas las diez de la noche sin un descanso para comer. Trabajando setenta y ochenta horas semanales a menudo comían sobre las propias máquinas.

Los informes sobre la industria panadera documentan cómo los panaderos trabajaban desde las once de la noche hasta las siete de la siguiente tarde con unos reducidos intervalos para el descanso. Estando entre los trabajadores de menos esperanza de vida y raramente alcanzaban la edad de cuarenta y dos años.

En la industria textil los documentos informan como las niñas y las jóvenes trabajaban hasta la muerte en unos turnos de dieciséis horas y en las estaciones de temporada en turnos de hasta treinta horas, a menudo sin interrupción y estando siempre despiertas por el consumo ocasional de café, oporto o jerez. En los ferrocarriles los hombres trabajaban de catorce a veinte horas diarias. Y en las fábricas de acero los niños desde nueve a quince años trabajaban continuamente en turnos de doce horas diarias a altas temperaturas, a menudo por la noche sin ver la luz del día durante meses. La opinión de Marx sobre el capitalismo fue la de "un vampiro... succionando la vida del trabajador", y en general que el capital no tomaba en cuenta la salud o la duración de la vida del trabajador a menos que la sociedad le obligase a ello.

Muchos de los investigadores actuales de la seguridad e higiene en el trabajo creen que aunque las condiciones en la mayoría de las organizaciones son muchísimo mejores que las descritas anteriormente, muchos de los problemas básicos continúan. Muchos empresarios sólo toman en cuenta los riesgos del trabajo cuando la legislación les obliga a hacerlo, aun cuando en los desarrollados países occidentales los accidentes y enfermedades laborales continúan llevándose un alarmante número de vidas humanas.

En los EE. UU., por ejemplo, se estima que alrededor de catorce mil personas pierden la vida en accidentes laborales al año, es decir, uno cada cuarenta minutos. Las estadísticas oficiales sugieren que más de 2,2 millones de personas están incapacitadas, algunas muy graves; los expertos aseguran que esta cifra podría ser realmente mucho mayor. En su libro *Crisis in the Workplace* el Dr. Nicholas Ashford asegura que tal cifra puede llegar a los once millones. Según la cifra que se tome, esto puede significar que ocurren entre cuatro y veinte accidentes laborales por minuto solamente en EE. UU.

Las muertes por enfermedades profesionales ocurren con una alarmante mayor tasa. En 1980 el U. S. Department of Labor (Ministerio de Trabajo) informó que alrededor de cien mil estadounidenses morían al año como resultado de las enfermedades profesionales. Y un informe del Department of Health, Education and Welfare (Ministerio de Salud, Educación y Bienestar), sugería que del 23 al 38 por 100 de las muertes por cáncer podrían relacionarse con el trabajo. Las muertes anuales a causa de las enfermedades profesionales dejan chicas a las producidas por los accidentes automovilísticos; y durante los años 1966-1970 murieron más americanos en el trabajo que en la Guerra del Vietnam. Solamente que la guerra se acabó y la fatalidad industrial continúa.

Todas estas cifras muestran una increíble tasa de sufrimiento humano. Y dejando aparte el sufrimiento humano, los costos económicos son gigantescos. Más de cincuenta millones de horas de trabajo se pierden anualmente por accidentes y enfermedades profesionales, con un costo de miles de millones de dólares.

Parece que estamos a años luz de la revolución industrial en términos de las condiciones generales del trabajo, pero las cifras hablan por sí solas. La cuestión de la eficiencia contra la de seguridad cobra mucha importancia en las decisiones de las organizaciones, poniendo mucho más énfasis en la primera. Así es como lo describe un especialista de la seguridad en una fábrica de automóviles, "aunque la política explícita es de **primero la seguridad** en realidad es **cuando sea conveniente**". Muchos de los accidentes ocurren por la forma en que se han construido la estructura de las plantas, por el pobre mantenimiento o porque es más fácil y eficiente trabajar sin el equipo protector. Tanto porque es caro o inconveniente el poner remedio a tales problemas, nadie hace nada hasta que alguien se lastima o hasta que la firma se ve obligada a realizar los cambios a causa de las regulaciones gubernamentales.

Problemas similares surgen en relación con el riesgo que representan muchas de las enfermedades profesionales. El problema es penetrar en lo que a menudo es difícil de saber donde empieza a tratarse con la enfermedad. Se estima en unos 63.000 productos químicos creados y utilizados en la industria actual, de los cuales

más de 25.000 son tóxicos. Algunos son nuevos y sus efectos a largo plazo son desconocidos, siendo imposible el predecir los efectos de la interacción con ellos debido al número de posibles combinaciones entre ellos. Desde el punto de vista de algunos expertos en seguridad, la formulación comúnmente adoptada es la del tipo "prueba y error", utilizando a la gente del taller como conejillo de indias hasta que el riesgo es identificado por completo.

Los más espantosos problemas son los que traemos a nuestra atención, tales como el peligro de los pulmones negros de los mineros del carbón, el riesgo de los pulmones manchados por el polvillo de los campos del algodón, los peligros de trabajar con el amianto o los riesgos de la radiación de la energía nuclear en las plantas nucleares y en la minería del uranio. Las sustancias tóxicas de una u otra clase afectan a la mayoría de los grupos ocupacionales. En una reciente revisión en los trabajadores de las fábricas dirigida por la Survey Research Center de la Universidad de Michigan, el 78 por 100 de los trabajadores estaban expuestos a los riesgos del trabajo. Grupos ocupacionales tales como los panaderos, los trabajadores en la construcción, de los laboratorios, los agricultores, en las tintorerías en seco, los bomberos, en los hospitales e incluso en las peluquerías de señoras progresivamente cada día trabajan más con sustancias químicas cuyos efectos a largo plazo nos son desconocidas. Incluso en las modernas construcciones la ventilación deficiente y la exposición a las radiaciones de las pantallas de los terminales ayudan a aumentar los riesgos de las enfermedades profesionales.

Muchos de tales riesgos se ven como un efecto inevitable de la industrialización. Los empresarios son reacios a admitir que los trabajos llevan asociados grandes y bien conocidos riesgos.

Como un caso llamativo, examinemos los problemas asociados con el amianto, calculándose que, en sólo los EE. UU., causa aproximadamente quince mil muertes anuales. Los riesgos son bien conocidos. Ya desde los comienzos de 1918 las compañías de seguros tanto de los EE. UU. como de Canadá estudiaron las pólizas de los trabajadores del amianto. Todavía en la industria se da el caso de seguir permitiendo que los trabajadores no utilicen las mascarillas a pesar de que el polvo es tanto que no se ve a pocos metros. Y la industria ha pasado sistemáticamente de las trágicas consecuencias.

En su libro *Death on the Job* (Muerte en el trabajo) Daniel Berman cuenta la historia de un trabajador del amianto, Marco Vela. Vela comenzó a trabajar con el amianto en la factoría de Johns-Manville (Pittsburg, California) en 1935. En 1959 la compañía inició una campaña de exámenes médicos para detectar las enfermedades del pulmón. Aquel año, un médico (pagado por la compañía) en una radiografía del tórax detectó una enfermedad profesional. El informe no contenía nin-

guna recomendación acerca de cambiar de ambiente de trabajo y a Vela no se le informó que estaba desarrollando una asbestosis.

En 1962, Vela fue examinado por otro doctor (también pagado por la compañía). La radiografía siguió mostrando la presencia de la enfermedad en el pulmón. Tampoco se le dijo nada al paciente. El mismo doctor examinó a Vela en 1965 por rayos X. Diagnosticó una neumoconiosis achacable al ambiente de trabajo. A Vela tampoco se le dijo nada.

En 1968 a Vela se le hizo otro examen rutinario. A pesar de que tosía y respiraba entrecortadamente a veces y que los rayos X revelaban el mal que le aquejaba, a Vela se le dijo que todo estaba bien. Aquel mismo año Vela fue hospitalizado y ya nunca más regresó al trabajo.

Durante diez años los médicos contratados por Johns-Manville Corporation, la más grande compañía privada de la fabricación de amianto, supieron que Vela estaba desarrollando una abestosis (N. T.: La asbestosis es una forma de neumoconiosis originada por la inhalación de polvo de amianto. Se considera enfermedad profesional. Gran Enciclopedia Larousse, tomo primero, página 737, reimpresión enero 1980) y rehuieron comunicárselo y tomar las medidas oportunas para prevenir la exposición continuada. La compañía sabía desde 1931, por medio de una investigación que había patrocinado, que el amianto producía enfermedades del pulmón.

Es un caso entre otros muchos. La reciente Ontario Royal Commission sobre los peligros para la salud del amianto informó que las operaciones de la Johns-Manville Corporation en Canadá habían causado más muertes en Ontario que todo el resto de la industria minera que empleaba a unos treinta mil trabajadores.

En 1983 los muertos por exposición del amianto fueron de 68 según la reclamación del Ontario Workers Compensation Board (Consejo de Indemnizaciones de los Trabajadores de Ontario), a pesar de que el número de trabajadores en la plantilla de los años 1948 a 1980 nunca excedió de los 714. No hay duda de que estas cifras ponen de relieve la gravedad de la situación, ya que en Canadá hasta el año 1979 los trabajadores no recibieron indemnizaciones por asbestosis.

Los documentos acerca de la responsabilidad de la industria del amianto en los EE. UU. sugieren que las organizaciones Johns-Manville Corporation, Raybestos-Manhattan Incorporated y otras más estaban envueltas en una organización para encubrir las enfermedades producidas por el amianto. En 1980 en un informe sobre el delito corporativo emitido por una subcomisión de la House of Representatives (Cámara de Representantes) observó que un gran número de firmas de la in-

dustria del amianto habían reconocido —al margen de la reglamentación— los riesgos producidos por el amianto. Y el problema continúa en el Tercer Mundo, donde las multinacionales siguen con las mismas prácticas peligrosas libres de las regulaciones impuestas en las sociedades occidentales. Los obreros trabajan inmersos en densas nubes de polvo sin ningún tipo de control médico. Los residuos de amianto se vierten a lo largo de los caminos donde juegan los niños.

La historia de la moderna industria del amianto es un ejemplo de lo que eran las industrias de la cerámica y del algodón en el siglo XIX. La mortandad relativa al amianto continúa en su progresiva tasa; se ha estimado que del 20 al 25 por 100 mueren por cáncer de pulmón, del 10 al 18 por 100 por asbestosis y un 10 por 100 por cáncer gastrointestinal.

Aunque este caso es uno de los más graves no significa que sea raro. Similares estudios y hechos abundan en la industria textil, por ejemplo. Todavía hoy algunos ejecutivos textiles niegan la realidad de la bisinosis (enfermedad del pulmón originada por la continuada inhalación del polvillo del algodón) a pesar del hecho de que esta enfermedad golpea a un 10 por 100 de los trabajadores de las fábricas textiles. El *Washington Post* informaba en el año 1980 que los fabricantes todavía insistían que la enfermedad que afectaba el pulmón de los trabajadores era debida al fumar y que no había una evidencia para creer en la existencia de la bisinosis. Mientras tanto miles de trabajadores tenían que retirarse prematuramente con los pulmones y el cuerpo destrozados y a menudo sin indemnizaciones, pues no existía responsabilidad por parte de los empresarios.

Volvemos al tema económico de la seguridad y la higiene. Es el fundamento de todos los problemas. Al igual que las primitivas industrias del siglo XIX cuyos empleados trabajaban hasta la muerte porque las pérdidas estaban asociadas a los tiempos de máquinas paradas, en las modernas se ven impelidas a mantener activas las plantas ininterrumpidamente. Mientras los trabajadores no actúen cuidadosamente, y la gestión no sea la apropiada los problemas continuarán sistemáticamente. Si los accidentes se producen por la construcción de la estructura de la planta y el empleo de materiales tóxicos son esenciales para la continuidad de la producción o para mantener una cierta ventaja con la competencia, la salud del trabajador normalmente pasa a un segundo plano. A pesar del temprano comienzo en Inglaterra con la Factory Acts (Regulaciones en la Fábrica) de 1833, las legislaciones aparecen demasiado tarde para tratar con el problema crítico, especialmente las relativas a la amenaza de la exposición de productos tóxicos; el efecto de tal demora es dificultar el modo de llegar a conclusiones definitivas, llegando los empleados con reclamaciones de indemnizaciones a encontrar muy difícil probar la responsabilidad de los empresarios. Se ha estimado que en EE. UU. hay unas 581.000 personas seriamente incapacitadas por enfermedades profesionales, de las cuales

sólo un 5 por 100 reciben una indemnización justa. El problema se agrava por el hecho de que las empresas organizan todos sus recursos para demostrar que el riesgo no existe. Cuando un accidente ocurre, la prudencia organizacional aconseja que es mucho mejor que el trabajador accidentado presente una demanda de indemnización antes que la propia organización reconozca cualquier tipo de responsabilidad.

La situación ha mejorado en EE. UU con la Occupational Safety and Health Act (Regulación de la Seguridad e Higiene Profesional) de 1970 y similares legislaciones en Canadá. Pero los problemas todavía abundan. El hecho de que sea más barato pagar una indemnización por el accidente que eliminar la causa de los accidentes para hacer un trabajo más seguro, y el hecho de que las multas a las firmas que continúan operando con plantas de alto riesgo no sean lo suficientemente importantes como para tener que cerrar la planta, perpetúan el problema fundamental. Muchos de los especialistas en seguridad acaban haciendo meramente lo que la organización cree que estará bien ante los ojos de los inspectores en lugar de hacer mejoras reales. Con el resultado de que la relación entre los especialistas de la seguridad y los inspectores acaba siendo un juego organizacional. El encargado de la seguridad de una planta fabril nos cuenta: "Las tácticas empleadas dependen del inspector del gobierno. Hay uno que actúa como un directivo de poca monta. Está cerca de la jubilación y no quiere líos, evitando todo el papeleo que conllevaría un asunto serio... En este caso la táctica es crear obvias infracciones menores y que el inspector no tenga que buscar muchos problemas... por ejemplo, carteles de salida sucios o con alguna bombilla fundida, barandillas que no son lo suficientemente altas..., las dejamos sin reparar hasta que la revisión esta cercana..."

En el caso de otro inspector más joven, renombrado por su minuciosidad y deseo de promocionar, todo debe estar disponible. En este caso una máquina -o proceso- que sabemos que no anda bien, se examina antes de la inspección y se planean y presupuestan las modificaciones. Cuando llega el inspector indirectamente se le lleva a la máquina y se le anima a revisarla, con lo que cumple sus propios requerimientos. Esta fórmula minimiza los inconvenientes y proyecta la buena imagen de que seguimos las instrucciones para mejorar.

Las organizaciones trabajan fieramente para reducir los registros oficiales en cuanto a potencial peligrosidad laboral. Pueden hacer esto influyendo en la clasificación de los accidentes o de los daños, reduciendo el número de días perdidos animando a los trabajadores accidentados a volver al trabajo asignándoles unas tareas más fáciles. El control por parte de la legislación propicia este tipo de actitudes, dejando sin cambiar las operaciones peligrosas. Por supuesto que mientras haya muchos trabajadores que no se tomen en serio la seguridad e higiene en el trabajo poco puede hacerse. Y tampoco hay duda que muchos trabajadores sacarán prove-

cho de las leyes y regulaciones en cuanto a indemnizaciones corresponde. La idea de que los trabajadores son "vampiros" poco escrupulosos que salvajemente chupan la sangre de la organización es sin duda una exageración, así como la idea tan extendida de que son unos farsantes y gorriones. Aunque hay algunos casos extremos, la realidad está en el término medio, y puestos en la realidad la idea general es que primero se tiende a la eficiencia y en segundo lugar a la seguridad. Los críticos radicales de la organización parecen estar en lo correcto al insistir en que muchas organizaciones continúan incrementando sus beneficios a costa de la dominación, de la explotación y de la salud y bienestar de sus empleados.

EL ALCOHOLISMO LABORAL Y EL ESTRES MENTAL Y SOCIAL

Nuestra discusión ha sido hasta ahora colocando el acento en los daños de tipo físico de las enfermedades profesionales. Muchas de sus víctimas correspondían al mercado laboral "secundario", hecho que de nuevo recalca el diferente impacto que causan las organizaciones en las distintas divisiones de la población laboral. Sin embargo, los que pertenecen al mercado laboral "primario" también llegan a ser víctimas de ciertos riesgos, principalmente los producidos por algún tipo de estrés. Mientras, los trabajadores de "cuello blanco", por término medio, tienen menos probabilidad que los de "cuello azul" de morir o ser heridos gravemente en accidentes mientras realizan su trabajo o estar directamente expuestos a riesgos tóxicos, son más propensos a sufrir enfermedades coronarias, úlceras y trastornos mentales.

La enfermedad de la coronaria (a menudo llamada "la asesina del directivo") está progresivamente reconocida como un problema que afecta a muchas personas en situaciones de estrés por exceso de trabajo. No solamente los trabajadores de "cuello blanco", sino también a los de "cuello azul" y a las mujeres enfrentadas con el cuidado de la familia, sufren los desórdenes coronarios. El problema es endémico en las situaciones de estrés de todo tipo, viéndose que es el producto de una compleja red de factores. Unos son producto de las condiciones de trabajo (la responsabilidad del puesto, las aspiraciones profesionales, las especiales relaciones laborales con otras personalidades) que influyen en los diferentes niveles del estrés y del bienestar físico y mental. La personalidad del "tipo A" dirigidos por el incontrolable control de su trabajo, son, él y ella, ambiciosos, calculadores, competitivos, impacientes y perfeccionistas, en suma unos buenos candidatos para los problemas de la coronaria. Y los que tienen que trabajar con ellos también estan sujetos a tales riesgos, ya que la personalidad de "tipo A" crea enormes tensiones con los demás en el lugar del trabajo. La tensión, la frustración y la ansiedad a menudo acompañados por un sentido de impotencia incrementan los riesgos de trastornos mentales.

Aunque algunos pueden reducir los niveles del estrés y la tensión en el trabajo (por ejemplo, en actividades apropiadas o desarrollando un equilibrio entre las relaciones del trabajo y la vida personal), se ve que cierto tipo de estrés es endémico. Sin duda, las organizaciones crean y desarrollan actividades que conducen al estrés como un medio de promocionar la efectividad organizacional. Aunque algunos expertos aseguran que ciertos tipos de estrés pueden ser beneficiosos, sin duda el estrés tiene a largo plazo un costoso impacto en las organizaciones a causa de los tiempos de trabajo perdidos por enfermedad. Con la idea de permanecer a la cabeza de la organización, a menudo los directivos sienten que deben conseguir un alto grado de identificación con la organización y cumplir con sus exigencias, lo que lleva a abandonar el buen ritmo de las comidas y a trabajar muchas horas seis o siete días a la semana. El producto por supuesto es el alcoholismo laboral. El alcohol crea una adicción y un apoyo, conduciendo a un desarrollo personal desequilibrado y a muchos problemas familiares. El alcohólico tiende a vivir bajo presión, a tener poco tiempo para la familia y a estar frecuentemente fuera del hogar. Muy a menudo para hacerse una carrera o progresar en la organización se requiere frecuentes cambios de trabajo que a menudo conllevan mudanzas de una ciudad a otra. El impacto negativo en la vida familiar es enorme. Y en el caso de las familias en que los dos trabajan los choques y las tensiones queda multiplicado por varias veces.

Las exigencias de los papeles de muchos directivos son tales que difícilmente pueden encontrar el equilibrio en la vida laboral que los expertos en higiene sugieren como saludable. La vida corporativa requiere que se cumplan los plazos y que el trabajo sea exhaustivo. En este sentido muchas organizaciones necesitan recurrir al alcoholismo y a otras culturas corporativas que mantengan la productividad. Como se discutió en el Capítulo 5, algunas organizaciones se especializan en crear el estrés y explotar a sus empleados de una forma deliberada. Recordemos, por ejemplo, los rituales intimidatorios practicados por Harold Geneen en la ITT. ¡Esperaba que sus ejecutivos estuvieran siempre dispuestos incluso a la hora de dormir! Muchas organizaciones necesitan y requieren que sus ejecutivos sean "hombres-organización" y "mujeres-organización" que vivan y sueñen con la vida organizacional. Y por supuesto que muchos ejecutivos aprenden a vivir así. Según la visión de los críticos radicales de la organización, este fenómeno refleja los aspectos de cómo las organizaciones explotan a los empleados y a sus familias a los fines de la organización.

LAS POLITICAS ORGANIZACIONALES Y LAS ORGANIZACIONES RADICALIZADAS

La idea de que la organización usa y explota a sus empleados nos lleva a estudiar tal grado de soporte que cuenta con importantes actitudes, creencias y prácti-

cas. En el Capítulo 6 nos referimos al "marco de referencia radical" creado sobre el principio de que las organizaciones son fenómenos basados en clases caracterizadas por las profundamente enraizada división entre los intereses del trabajo y del capital (Ver el Cuadro 6.6 y su discusión). Las ideas discutidas en este capítulo nos ayudan a hacer más clara la racionalidad de esta perspectiva y comprender el por qué la dirección y el trabajo están envueltos en tan amargo conflicto. Desde el punto de vista de un trabajador del mercado "secundario", que sufre del desempleo según los altibajos del ciclo de los negocios, o que está inmerso en un trabajo de bajo nivel con una utilización ínfima de sus habilidades, o que sufre una enfermedad profesional sin indemnización está más propenso a pensar que las organizaciones son campos de batalla en lugar de amigables "equipos" de intereses comunes. ¿Cómo alguien puede sentirse parte de un "equipo" cuando no sabe si la semana que viene todavía seguirá siendo un empleado? ¿Cómo puede alguien creerse que es parte de una comunidad de intereses compartidos cuando las diferencias de niveles y de privilegios son algo obvio y corriente? Se ve completamente razonable que en tales circunstancias se vea uno como parte de los explotados.

Y se ve razonable el principio de que cada mejora de la situación personal sea probablemente el producto de una larga y ardua lucha. La separación entre los intereses del capital y del trabajo en algunos casos puede llegar a ser en extremo belicosa; en otras palabras, que llegan a ser lo que se conoce como "la organización radicalizada".

Las más de las veces estas organizaciones se encuentran entre las que mantienen fuertes divisiones entre los trabajadores "primarios" y "secundarios" (por ejemplo: en la minería, en las manufacturas pesadas, astilleros, y otras numerosas industrias) donde las diferencias entre los trabajadores de "cuello blanco" y "cuello azul" son muy marcadas. Mientras cada grupo puede fragmentarse en base a la jerarquía y a la estructura ocupacional, los directivos se distinguen de los oficinistas, los encargados se distinguen de los operarios, y los especialistas se distinguen de los mozos, el "blanco" se distingue del "azul". En términos generales el "cuello blanco" tiene unas condiciones de trabajo más alegres, limpias y seguras, horario de trabajo más regular, más beneficios marginales, más vacaciones y sueldos más altos. El desequilibrio se simboliza una y otra vez en los aspectos más rutinarios de la vida laboral (como cuando un trabajador con el mono manchado de aceite se reúne con un elegante ejecutivo o debe tratar con los oficinistas), porque a causa de las diferencias las variadas categorías de trabajadores deben mantenerse apartadas. Y en algunos casos, la separación y el distanciamiento entre los grupos se acentúa por parte de la organización (lo que permite que surjan nuevas inquietudes).

Por ejemplo, en una fábrica de vehículos en Inglaterra hay comedores distintos para el personal de talleres y el de "cuellos blancos". Los comedores están con-

tiguos pero son mundos aparte. En el comedor de los "directivos" se puede comer alegremente con un menú variado y con un vaso de vino servido por una uniformada camarera. En el comedor de "planta" hay una barra de autoservicio, se debe comer en unas enormes mesas con la ayuda de cuchillos y tenedores de plástico (ya que si se desea un cubierto propio debe alquilarlo y pagar un depósito). Como podría esperarse, la organización se caracteriza por una fuerte división entre "ellos" y "nosotros", y los directivos y los sindicatos están continuamente enzarzados en una batalla donde cada lado está intentado obtener lo mejor del otro.

Pero no hay una regla que diga que las organizaciones que combinan los "primarios" con los "secundarios" no acabarán de este modo, o que los procesos de radicalización se confinan en tales organizaciones. Donde una cultura corporativa cohesiva enmarque las diferencias entre los grupos "primarios" y "secundarios" dentro de un conjunto de valores compartidos, tales divisiones radicalizadas estarán ausentes. Y en organizaciones una vez unificadas las divisiones radicalizadas pueden aparecer.

Una organización altamente estratificada, "unitariamente" golpeada rudamente por el receso económico y obligada a despedir a la gente, es difícil que luego vuelva a ser la misma. Y las organizaciones que reflejan poco las divisiones en relación con las clases sociales (tales como las organizaciones educativas y las burocracias orientadas al servicio) a menudo acaban siendo extremadamente polarizadas cuando están bajo alguna presión. En tales situaciones polarizadas queda normalmente un profundo poso de resentimiento y las relaciones entre los trabajadores son a menudo forzadas y hostiles. Tales organizaciones acaban finalmente como campos de batalla donde el personal lucha con la premisa de que están en peligro o que están siendo explotados de alguna forma.

Cuando se mira alrededor del mundo de la organización puede comenzarse a identificar las organizaciones radicalizadas donde al menos hay una gran sección de trabajadores que experimentan un sentido de estar explotados y reaccionan de un modo solidario. Este tipo de solidaridad sostienen los movimientos laborales que fuerzan las transformaciones en el trabajo para llevar a la organización a un modo más democrático, como se describió en el Cuadro 6.1. Cuando no se realiza esta democratización el profundo sentido de explotación puede crear fuertes barreras donde los trabajadores en bloque luchan contra los empresarios y éstos a su vez bloquean y luchan contra los trabajadores. Este tipo de lucha tradicional obrera, como en el caso de la huelga de los mineros del carbón en Inglaterra en el año 1984, se vuelve en una lucha donde ambas partes pagan un alto precio. Se necesita que entren en acción algunas tácticas específicas. En el lado de los empresarios, la principal estrategia es asegurar que la confrontación ocurra en un momento apropiado (es decir, cuando hay exceso de productos en el almacén, cuando se han aca-

bado los productos, cuando hay que reducir la plantilla o cuando se detecta que se está en una posición débil en el mercado) y proceder con el principio "dividir y regular". Los empresarios intentan así romper la solidaridad de los trabajadores. Por parte del trabajo el principio favorito parece el de "permaneceremos unidos". La acción sólidamente unida puede enfrentarse con el reto de las estrategias disgregadoras; hasta que una de las partes consigue lo mejor de la otra o se llega a un acuerdo negociado.

Como con los marcos de referencia, unitarios y pluralistas, la perspectiva radical puede describir la dura realidad política de una organización y también puede emplearse como una herramienta ideológica. Así, mientras un directivo pluralista puede pensar en la idea de que "somos un equipo" para obtener una unidad y obtener una cierta medida de confianza por parte de sus subordinados, un sindicalista u otro empleado radicalizado puede cultivar la creencia en la ideología radical como un medio de unir a los trabajadores contra los directivos. Bajo ciertas circunstancias los directivos también adoptan la ideología radical, conformando las relaciones con su personal como una batalla donde deben demostrar su fuerza y su superioridad.

Al hacerlo, sientan las bases de una futura radicalización de los trabajadores. Sin duda, en la visión de muchos sindicalistas esta actitud directiva es extremadamente común a pesar del tipo de retórica que utilicen los directivos. Desde el punto de vista de los empleados explotados, la idea de que la organización es un instrumento de dominación les parece completamente sensata y proporcionando una poderosa metáfora para la comprensión del mundo organizacional.

Quizá se ha dicho demasiado en el caso de la metáfora de dominación. Sin embargo hay otra dimensión de la crítica radical que ahora le llega el turno. Esta trata de cómo muchas organizaciones, especialmente las multinacionales, usan y explotan la economía internacional para sus propios y egoístas fines.

LAS MULTINACIONALES Y LA ECONOMIA MUNDIAL

Las operaciones de la economía mundial están dominadas por las actividades de gigantes corporaciones normalmente denominadas "las multinacionales". En 1982 había 380 corporaciones cuyas ventas superaban los dos mil millones de dólares por año. Las cincuenta corporaciones más grandes cada una tenía unas ventas anuales oscilando entre doce y ciento ocho mil millones de dólares. Diecinueve de ellas superaban los veinte mil millones. Las corporaciones más grandes, que incluyen nombres como Exxon, Texaco, Mobil, Royal Dutch/Shell, General Motors, General Electric, Ford, IBM, Fiat, Unilever e ITT, tienen unas ventas anuales que su-

peran el Producto Nacional Bruto de muchas naciones (Cuadro 9.3). No sorprende por tanto que hayan sido descritas como estados soberanos que tienen un gran impacto en la política internacional y en la economía mundial. A finales de los años sesenta, Jean-Jacques Servant Schreiber llegó hasta sugerir que la tercera potencia industrial en el mundo no era Europa sino las industrias de EE. UU. en Europa.

Las corporaciones multinacionales cuya casa matriz está en los EE. UU. dominan la lista de las más grandes compañías. Hasta el principio de la década de los setenta la hegemonía de los EE. UU. era indiscutible, aunque recientes corporaciones de otros países han crecido en importancia. Las corporaciones de treinta países diferentes están actualmente representadas entre las 380 más grandes, incrementándose el número de las que tienen la casa central en el Tercer Mundo. Las corporaciones de Japón y de Alemania Federal tienen la tasa más alta de crecimiento, habiendo sobrepasado la de las multinacionales de los EE. UU., cuya tasa de crecimiento ha ido muy lenta desde finales de los años sesenta.

Muchas de las más grandes corporaciones multinacionales son compañías petrolíferas, fabricantes de automóviles, firmas eléctricas y electrónicas, de productos químicos, compañías de alimentos, también están representadas las fábricas de aceros y cristal. Típicamente operan en países de todo el mundo, incluyendo los del bloque comunista. La mayoría de las multinacionales tienen intereses diversificados y suelen estar controladas por los accionistas; hay un significativo número de ellas (tales como Renault, British Leyland, ENI y Petróleos de Venezuela) cuyo propietario, total o en parte, es el estado.

Por supuesto que las corporaciones multinacionales han estado con nosotros desde hace largo tiempo. En la ciudad-estado de Venecia en el siglo XV se desarrolló una gran actividad financiera internacional, y las grandes compañías tales como la Dutch East India Company y la Hudson Bay Company desarrollaron operaciones comerciales en varios continentes en el siglo XVII. Sin embargo, hasta finales del siglo pasado y comienzos de éste es cuando nos fijamos en su crecimiento y proliferación con el desarrollo de las economías mundiales capitalistas. Las primeras en aparecer fueron las corporaciones especializadas, amasando una gran concentración de recursos económicos -casi monopolios- y operando en muchos países. A mediados de este siglo un nuevo fenómeno surgió a causa de ley "anti-trust" poniendo un freno a la influencia de tales organizaciones, a saber el nacimiento de los conglomerados. Los conglomerados multinacionales se desarrollaron para intentar detentar el control de las materias primas cruciales, para desarrollar una cartera de diferentes tipos de inversión, para protegerse de los riesgos asociados con la localización al operar con muchas plazas a la vez, para asociarse en inversiones extranjeras con el fin de protegerse de las veleidades del ciclo de los negocios o de las políticas de los gobiernos anfitriones y para abrir nuevos mercados a los

Rank	PRODUCTO NACIONAL BRUTO (En miles de millones de dólares)				
1	Estados Unidos	2946.0	51	Chile	28.9
2	U.R.S.S.	N.A.	52**	Gulf	28.3
3	Japón	1186.4	53	Egipto	28.2
4	Alemania Federal	829.6	54	Libia	28.1
5	Francia	657.6	55**	Atlantic Richfield	27.8
6	Reino Unido	510.3	56**	General Electric	27.2
7	Italia	391.4	57	Emiratos árabes	26.9
8	China	300.0	58	Hong Kong	26.3
9	Canadá	276.2	59	Malasia	26.1
10	Brasil	267.7	60	Nueva Zelanda	25.5
11	España	214.3	61	Portugal	24.8
12	India	176.7	62**	Unilever	24.1
13	Holanda	168.0	63**	Dupont	22.8
14	Australia	163.5	64**	Française/Petroles	22.8
15	México	160.2	65	Hungria	22.6
16	Suécia	123.8	66**	Shell	21.6
17	Bélgica	117.5	67**	Kuwait Petroleum	20.6
18	Arabia Saudí	117.2	68	Israel	20.4
19	Suiza	112.9	69	Perú	20.0
20**	Exxon	108.1	70**	Elf-Aquitaine	19.7
21**	Royal Dutch/Shell Group	82.3	71**	Petroleos/Venezuela	19.7
22	Sudáfrica	81.8	72**	Fiat	19.6
23	Indonesia	78.8	73**	Petrobas	18.9
24	Austria	77.1	74**	Pemex	18.8
25	Nigeria	76.2	75	Irlanda	18.0
26	Argentina	72.1	76	Marruecos	18.0
27	Turquía	70.2	77**	ITT	17.3
28	Dinamarca	67.2	78**	Phillips	17.1
29	Corea, República de	66.1	79**	Volkswagenwerk	16.8
30	Venezuela	65.1	80**	Daimler Benz	16.3
31**	Mobil	64.5	81**	Nissan Motor	16.2
32	Yugoslavia	62.9	82**	Renault	16.2
33**	General Motors	62.7	83**	Siemens	16.0
34**	Texaco	57.6	84**	Phillips Petroleum	16.0
35	Noruega	57.6	85**	Matsushita	15.7
36	Rumania	57.0	86**	Toyota	15.7
37**	British Petroleum	52.2	87**	Hitachi	15.5
38	Finlandia	51.3	88**	Teneco	15.5
39**	Standard Oil (CA)	44.2	89**	Hoechst	15.3
40	Grecia	42.9	90**	Nippon Steel	15.2
41	Argelia	42.0	91**	Sun	15.0
42	Filipinas	39.0	92**	Bayer	15.0
43**	Ford	38.2	93**	Occidental Petroleum	14.7
44	Thailandia	36.9	94	Siria	14.7
45	Colombia	36.4	95**	BAT Industries	14.3
46	Kuwait	30.6	96**	Nestlé	14.2
47**	Standard Oil (IN)	29.9	97**	U.S. Steel	13.9
48	Pakistan	29.8	98**	BASF	13.7
49**	ENI	29.4	99**	United Technologies	13.7
50**	IBM	29.1	100**	Standard Oil(OH)	13.5

** Multinational Corporation

CUADRO 9.3. Comparación (en 1981) del PNB de las naciones y algunas multinacionales más importantes.

FUENTE: (1983) WORLD BANK ATLAS y FORTUNE (23 agosto 1982).

productos que habían conseguido un estado de saturación en los mercados antiguos.

Algunos de los conglomerados se desarrollaron como grandes firmas adquiriendo intereses en nuevas áreas de actividad, mientras otros se desarrollaban muy rápidamente a través de transacciones financieras que crearon gigantescos conglomerados a partir de discretos comienzos. El último desarrollo ocurrió con asombrosa velocidad durante la década de los sesenta, cuando las financieras tomaron ventaja con la explosión de la Bolsa que acompañó a la Guerra del Vietnam, adquiriendo o fusionando compañía tras compañía. Por tomar un ejemplo espectacular en tan sólo diez años Herald Geneen transformó la ITT de ser un grupo internacional de compañías telefónicas con pérdidas en un conglomerado centralizado con 331 subsidiarias y otras 771 subsidiarias de subsidiarias, con operaciones en setenta países. Durante un período de once años (hasta el año 1970) la ITT saltó del puesto número 52 al puesto número 9 en la lista de las compañías más importantes según el Fortune. Y como el articulista Anthony Sampson informó en un análisis de los asuntos de la ITT, el espectacular éxito de Geneen tuvo muchos paralelos en otras corporaciones.

La Gulf y la Western se crearon rápidamente a partir de una pequeña firma de parachoques para automóviles en un conglomerado de 92 compañías de diversos sectores de la industria (minería, azúcar, publicaciones y espectáculos). La Litton Industries crecieron de una industria electrónica de un millón de dólares a un conglomerado de más de 100 compañías en menos de diez años.

En resumen, de la tendencia hacia organizaciones más grandes y más diversificadas que dominaron los años sesenta se reflejan en las cifras de la concentración industrial. En 1948 las doscientas corporaciones más grandes en los EE. UU. controlaban el 48 por 100 de la fabricación, mientras que en 1969 controlaban el 58 por 100. En 1983 las cien más importantes compañías fabricantes controlaban el 48 por 100 de la fabricación total. Mientras la depresión económica que siguió a la explosión de los años sesenta hizo que muchas inversiones se volvieran amargas, manteniéndose la tendencia a la concentración en los EE. UU. y en Europa. Como Anthony Sampson expuso: "Los gigantes en un continente provocan a los gigantes rivales en el otro.... Los sesenta, en todo el mundo, fue la década de los gigantes".

LAS MULTINACIONALES COMO POTENCIAS MUNDIALES

Tales desarrollos han tenido una mayor repercusión como estructuras de poder en todo el mundo. Muchas de las modernas organizaciones son más grandes y poderosas que ciertas naciones; pero, a diferencia de las naciones, a menudo no

cuenta nadie sino sólo ellas mismas. Recientes investigaciones sugieren que las actividades de muchas multinacionales, particularmente las que operan desde los EE. UU., son totalmente centralizadas, que sus subsidiarias extranjeras están estrechamente controladas a través de reglas y regulaciones implantadas desde la casa matriz. Las subsidiarias tienen que informar regularmente (a menudo semanalmente) y a sus directivos sólo se les permite una poca influencia en las decisiones claves. En cuanto a los recursos de las multinacionales, están a menudo más dirigidos a crear una dependencia que una autonomía local.

Este alto grado de centralización es un producto del hecho que la extensión y las actividades de las corporaciones se interpretan en la necesidad de una fuerte dirección central. Mientras las corporaciones japonesas desarrollan generalmente formas de control más laxas que dependen de la familiaridad con los valores y normas como un medio de guiar las decisiones locales (ver el Cuadro 4.1), otras multinacionales tienden en favor de una cerrada supervisión. Sin duda, el grado de planificación y dirección centralizado parece tener más lazos en común con el estilo soviético de la planificación de la economía que con la empresa libre y competitiva. La administración centralizada tiende a reemplazar la interacción de las fuerzas del mercado.

O, como el historiador Alfred Chandler ha dicho, la "visible mano" de la dirección ha reemplazado a la "invisible mano" que Adam Smith mostró como guiando la economía del mercado competitivo.

Siempre que examinamos las multinacionales rápidamente nos encontramos con su monolítico poder. De todas las organizaciones, han llegado a cumplir los peores temores de Max Weber en cuanto a cómo las organizaciones burocráticas se convertirían en regímenes totalitarios al servicio de los intereses de las élites, con el control para ejercer un poder que es "prácticamente inquebrantable". Simplemente al mencionar el nombre de multinacionales nos trae frecuentemente la idea de control, control y control. Las multinacionales se disponen en formas de integración vertical para adquirir la propiedad o el control de las materias primas o de los suministros y se engranan en extensas investigaciones de mercados para configurar las preferencias del consumidor. Con esto hacen una especie de administración de sus suministros y del mercado de sus productos. Suelen estar en connivencia con los organismos oficiales y no oficiales, desarrollando carteles que regulan las relaciones entre las organizaciones afiliadas con ello ayudan a estabilizar y controlar los aspectos de sus entornos que de otra forma provocarían incertidumbre y amenazas.

Como Kurt Mirrow y Harry Maurer han mostrado en su libro **Webs of Power** (Las Redes del Poder), los carteles internacionales se extiende por toda la econo-

mía mundial e incluso sus operaciones llegan a ser ilegales en muchos países. Sus miembros reducen la competencia al entrar en los mercados protegidos por acuerdos que establecen los territorios exclusivos donde se permite la competencia, dejando la firma dominante la existencia de competencia a pequeñas firmas domésticas fuera del cartel. Los acuerdos normalmente definen como "terreno de caza" los mercados extranjeros donde permiten la competencia, con preferencia donde normalmente se dan los patrones de tradicional dominación del mercado. Así, las firmas de los EE. UU. se les deja dominar el Caribe, las firmas francesas e inglesas en sus antiguas colonias, a las alemanas el norte y el este de Europa, y a las japonesas el este y el sur de Asia. Otros territorios se dejan a la libre competencia, aunque en tales mercados la fijación de los precios y de las cuotas siguen la regla. Los carteles también frecuentemente hacen acuerdos referentes al intercambio de tecnología y de derechos de patentes, con lo que reducen la competencia en su esfera. Tal práctica se encuentran en las industrias de equipos eléctricos, petrolíferas, farmacéuticas, de productos químicos, del acero, del aluminio, de las fibras, del uranio y de los astilleros. Los carteles tienden a centrar su cuartel general en los países, donde no hay leyes "anti-trust" (como en Suiza) y encuentran los medios para evitar la legislación donde las hay. Tales prácticas aumentan el ya inmenso poder de las multinacionales de un modo muy importante, ya que ayudan a prevenir una batalla fatal entre los gigantes.

Los esfuerzos de las multinacionales para controlar su entorno también se extienden la esfera de la política en sí misma. Como es bien sabido, las grandes corporaciones emplean su inmenso poder para conformar la agenda política y crear leyes favorables a sus intereses. En esto, quizás más que en cualquier otra actividad, la significación política de las multinacionales llega a ser predominante, especialmente ejercen una mayor influencia en los países anfitriones, donde la nación depende críticamente de su presencia o de sus operaciones. Mientras las actividades con las que las multinacionales desean ejercer su influencia son económicas, las corporaciones a menudo se ven envueltas —a veces ilegalmente— en los procesos políticos. Por ejemplo, cuando las necesidades económicas y los objetivos de las multinacionales están en conflicto con la línea de concesiones adoptada por el gobierno de la nación anfitriona, es fácil para la multinacional embrollar sus actividades de forma que pueda acogerse a las concesiones sociales y políticas de tal gobierno. Y si no, puede saltar a la arena política y fomentar la política y la ideología más conveniente a sus actividades, aunque siempre detrás del escenario. El clásico y famoso caso de la ITT envuelta en escándalo de Chile, cuando en 1970 actuó en contra de la elección del marxista Salvador Allende como Presidente. Conspirando con la C.I.A., ITT creó un verdadero caos económico dentro de Chile, propiciando un golpe militar y ofreciendo contribuir "hasta con siete cifras" para derribar a Allende del poder.

Las multinacionales son la mayor fuerza política en la economía mundial, y en la mayor parte una fuerza política sin las responsabilidades políticas. El episodio chileno, aunque de características un tanto extremas, ilumina el conjunto general de problemas relativos a las contradicciones que surgen cuando se permiten la existencia de fuertes y autoritarios poderes, como las multinacionales, dentro de los estados democráticos. Para ellas, que no tienen el sentido de los procesos democráticos, obligan a los gobernantes a ser mas considerados con sus propios intereses que con los del pueblo que los ha elegido. Vemos ahora que la existencia de las multinacionales es una evidencia palpable del antagonismo entre el pueblo y las corporaciones. El mero poder de las multinacionales, los carteles que reducen la competencia entre ellas y el entretendido de propiedades y de controles que las unen, todo combinado crean una economía mundial dominada por las organizaciones, donde el poder de las corporaciones oficiales impiden que los gobiernos electos puedan servir a los que les eligieron.

LAS MULTINACIONALES: UN RECORD DE EXPLOTACION

Los defensores de las multinacionales las ven como fuerzas positivas en el desarrollo económico, creando trabajo, capital, tecnología y expertos en las comunidades o países que tendrían dificultad de conseguir estos recursos por sí solos. Los detractores, por otra parte, tienden a verlas como autoritarios monstruos con el único fin de explotar a los anfitriones que les dan cobijo. El argumento identifica las puntas de un gran dilema: que las políticas que se ajusten a los intereses de las multinacionales pueden no ser las que sirvan mejor a los intereses de la comunidad o nación en la que está localizada la multinacional. Dado el inmenso poder de la firma multinacional, sus anfitriones a menudo se encuentran dependiendo de la benevolencia por parte de está.

Los centralizados intereses de las corporaciones relativos a los beneficios, el crecimiento o las estrategias de la multinacional como un todo compacto que asume el lugar preferente en cuanto a la toma de decisiones, mientras que los intereses de la comunidad o de la nación tienen un puesto secundario. Así, cuando las consideraciones estratégicas conducen a los directivos de una multinacional a retirar del "holding" a alguna firma, a cerrar una fábrica en particular o a reestructurar sus operaciones internacionales, las consecuencias pueden ser desastrosas para las comunidades o las naciones. La mayor ironía de todo está en que muchas de las decisiones de cerrar tal o cual fábrica no obedece al hecho de que las operaciones de estas fábricas no sean beneficiosas sino porque la corporación cree que es posible obtener mayores beneficios de otro modo.

Por ejemplo, las decisiones de las grandes corporaciones para mudar sus manufacturas en busca de mano de obra más barata y no sindicalizada o de mejores

menzaron en 1968 y la producción de lo que se describió como "el complejo geológico más completo de los Andes" comenzó en 1970. La planta tuvo un gran éxito y la Dow hizo los arreglos necesarios para posteriores inversiones en Chile.

Sin embargo, con la elección del gobierno de Allende en octubre de 1970, las relaciones con las autoridades chilenas empezaron a deteriorarse. La primera insatisfacción del cambio llegó con la noticia de que el gobierno de Allende deseaba comprar el 51 por 100 de la propiedad de la asociación, una propuesta que por razones obvias no fue bien recibida. Las discusiones llevaron varios meses sin llegar a una solución; y después de varios altercados con la mano de obra que obligaron a cerrar la planta en varias ocasiones, ésta fue "eventualmente requisada" a la vez que otros cientos de compañías en Chile.

Según su propia opinión, el comportamiento de la Dow ha sido ejemplar, un modelo de cómo una compañía multinacional debe conducir su desarrollo en otro país. Fue golpeada y ofendida sin mediar una provocación. Habían cumplido honorablemente sus compromisos y habían recibido la entusiasta respuesta de las empresas, de la gente y del gobierno hasta encontrarse que habían perdido su planta por una acción que era incluso ilegal según las leyes chilenas.

El caso de la Dow se presenta como contrapunto de la crítica radical, sugiriendo que el problema puede no ser inherente a la naturaleza de la multinacional, sino a las relaciones entre esta organización y las del país anfitrión. El caso soporta el argumento de que "si" las multinacionales tienen un comportamiento social responsable y "si" las relaciones con la estructura del país anfitrión son apropiadas, la asociación puede ser beneficiosa para todos. Esta defensa de las multinacionales sugiere que los aspectos beneficiosos de la asociación puede destruirse por ambos lados, tornándose de una asociación recíprocamente beneficiosa en una de "suma cero" donde lo que gana una lo pierde la otra parte. En el caso de la Dow el gobierno de Allende intentó ser el "ganador" explotando a la multinacional al quitarle la tecnología, el tiempo y el dinero invertido en Chile, al igual que otras multinacionales en otros lugares explotaron a sus anfitriones. Los defensores de las multinacionales normalmente recalcan el papel de los anfitriones en el problema, señalando que las presiones que recibió la Dow no son atípicas de lo que tiende a suceder generalmente a las multinacionales a lo ancho del mundo. Una vez que las operaciones de la compañía comienzan a tener éxito los gobiernos anfitriones frecuentemente intentan obtener una parte más amplia, renegociando los contratos o incluso llegando a romper los acuerdos y compromisos. Desde el punto de vista de la multinacional hay una gran necesidad de enseñar a los anfitriones que las organizaciones que afrontan grandes riesgos tienen el derecho de ganar los adecuados beneficios.

Los argumentos a favor y en contra de las multinacionales continúan. Y la evidencia de los muchos casos estudiados se reparte para sostener a uno y otro lado. Hay poca duda sobre lo que es necesario mejorar en las prácticas corrientes, para el récord de la explotación de las multinacionales que cada día es mayor y a los gobernantes y élites de poder que soportan tal explotación. La tendencia de los anfitriones que desean tener el pastel y comérselo, intentando atraer a las multinacionales y después controlarlas. La solución a este problema fundamental no es sencilla. Los reformistas claman por una mayor responsabilidad social y por un entendimiento más compartido; para los radicales con una mayor responsabilidad sólo resultarían unas "reformas permisibles", dejando sin cambiar las estructuras y los abusos fundamentales. Mientras los reformistas abogan por un reconocimiento de la pluralidad de los intereses afectados por las multinacionales y cambiar las reglas del juego para conseguir una relación de igualdad, los radicales nos animan a cuestionarnos las presunciones que permiten el juego de quien juega en primer lugar.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA METAFORA DE LA DOMINACION

Mucho de lo que se ha discutido en este capítulo bajo la etiqueta de dominación, desde otro punto de vista, puede verse como una consecuencia disfuncional de algún otro sistema racional de actividad. El impacto negativo que las organizaciones a menudo tienen con sus empleados y con su entorno o que las multinacionales tienen unos modelos de desigualdad en el desarrollo de la economía mundial, no tienen que ser necesariamente chocante. Son generalmente consecuencias de acciones racionales a través de las cuales un grupo de individualidades buscan como hacer avanzar un conjunto de intenciones, tales como incrementar los beneficios o el crecimiento de la corporación. La abrumadora fuerza o ventaja de la metáfora de la dominación es que nos atrae la atención sobre la doble naturaleza de la acción racional, ilustrando que cuando hablamos de racionalidad siempre lo estamos haciendo desde un punto de vista particular. Las acciones que son racionales para el incremento de la productividad pueden tener peligrosos efectos en la salud de los empleados. Las acciones diseñadas para repartir la cartera de los riesgos de la organización -por ejemplo, reduciendo las inversiones en una industria en particular- pueden acarrear la ruina económica de las comunidades cuyo modo de vida giraba alrededor de tal industria. Lo que es racional desde el punto de vista organizacional puede ser catastrófico desde otro. Viendo la organización como un modo de dominación donde avanzan ciertos intereses a expensas de otras fuerzas es un aspecto muy importante de la realidad organizacional que debe ser el centro de nuestra atención.

Lo que nos permite apreciar la sabiduría de la visión de Max Weber sobre que la persecución de la racionalidad puede en sí misma ser una forma de dominación

y —recordando lo que se discutió en el Capítulo 6— que al hablar de racionalidad siempre hemos de hacernos la siguiente pregunta: “¿Racional para quién?”.

La metáfora nos proporciona así un contrapeso útil a la teoría tradicional de la organización, la cual en su mayor parte ha ignorado las premisas ideológicas. Muchas de las discusiones sobre la organización intentan ser ideológicamente neutrales a menudo presentando teorías de organización que pueden servir para muchos y diferentes fines y presentando las cuestiones de la ética en los negocios como temas de un especial y aislado estudio. A través de dichos medios es posible hablar o escribir acerca de cómo pueden diseñarse una matriz de organización o una burocracia, o crear o gestionar una cultura de la organización, o planear políticas de organización sin poner demasiada atención a la forma en que se utilizan las ideas. El hecho de que puedan utilizarse para mejorar la producción de alimentos o de bombas y que en una optimización de la racionalidad y de la eficacia de una organización, puede proporcionar las bases de una acción que es profundamente irracional para otro grupo de personas es, algo que no se cuestiona. Una de las mayores ventajas de la metáfora de la dominación es que nos fuerza a reconocer que la dominación puede ser intrínseca con la forma en que organizamos y no un efecto colateral casual. Nos muestra que hay a menudo otro lado “sórdido” de las organizaciones excelentes, y sugiere que este lado debería ser objeto de un interés principal por parte de los directivos y teóricos de la organización.

Utilizada incluso de un modo más activo, la metáfora de la dominación nos muestra una forma de crear una teoría sobre “la organización de la explotación”. Al exponer el lado sórdido de la vida organizacional, tanto en los términos de estructura desigual, de enfermedades y accidentes profesionales, de explotación del Tercer Mundo y al intentar desarrollar teorías de responsabilidades de tales fenómenos, los teóricos de la organización tienen un medio de utilizar la teoría de la organización como un instrumento de cambio social. Los interesados en perseguir esta agenda posibilitan mucho el desarrollar una teoría radical de la organización en contra de la influencia de teorías más convencionales que se ven como sirviendo y reforzando los intereses embebidos en el *statu quo*.

Otra ventaja de la metáfora de la dominación es que nos ayuda a apreciar los puntos de vista que alimentan este marco radical o de referencia en la práctica. Como ya hemos discutido, muchas organizaciones llegan a radicalizarse con las actitudes de “ellos y nosotros”. En la comprensión de cómo las organizaciones fomentan la división de la mano de obra, simbolizada y extendida en sistemas de privilegios particulares o por medio de estructuras de oportunidades que abren las puertas del éxito a ciertos empleados mientras las cierran para otros, podemos vislumbrar la clase de segregación que millones de seres experimentan a diario.

Cuando comenzamos a apreciar la realidad de un obrero en la fábrica que no ve otro futuro en su organización que el amargo presente, o la del sentido de explotación experimentado por aquellos que se ven forzados a trabajar bajo unas condiciones opresivas porque no tienen otros medios para sobrevivir, empezaremos a comprender que los trastornos industriales no necesariamente están ocasionados por trabajadores problemáticos o de los sindicatos que muestran su razón de ser.

Muchas organizaciones son literalmente sociedades divididas que perpetúan belicosamente las clases en los lugares de trabajo. Y son sociedades que generan “naturalmente” líderes radicales completamente decididos a cambiar las circunstancias de sus compañeros, aunque pueda significar una batalla larga y ardua que puedan incluso perder. En esto los empleados pueden engranarse en lo que los empresarios ven como una guerra sin sentido o fútil por un incremento de los sueldos que ellos se creen merecido, que pueden llegar a dejar a la compañía fuera del negocio antes que volver al trabajo en los términos que sienten como injustos. La noción popular de que las organizaciones sirven a los intereses de todos, a menudo nos ciega el hecho que la ideología radical no es exactamente una ideología, sino una descripción exacta de la realidad para gran cantidad de gente. La metáfora de la dominación nos anima a reconocer y tratar con la explotación percibida y real en el lugar del trabajo más que meramente quitarle importancia como una “distorsión radical”. Claramente si los que administran las organizaciones intentan tratar con el marco de referencia radical aceptándola en lugar de negar su legitimidad —como tienden a ser las situaciones del presente— esto podría ayudarles a iniciar una nueva era en las relaciones empresarios-trabajadores y en las concepciones de responsabilidad corporativa. Una nueva y agresiva conciencia obligaría a los tomadores de decisiones de la corporación a aceptar la responsabilidad personal por las inhumanas consecuencias de muchas de las prácticas convencionales. Las ventajas de la metáfora de la dominación proporcionan las bases para una crítica radical y verdadera de la organización y de la teoría de la organización. Pero también tiene un número de serias limitaciones.

La primera de las más importantes limitaciones surge cuando la perspectiva se asocia a una neta teoría de conspiración contra la organización y la sociedad. Hay demasiada evidencia para sugerir que los modelos de dominación están basados en las clases; que hay una tendencia para los intereses de la élite reguladora para converger en propiedades centralizadas; y que la política de los gobiernos a menudo trabajan para sostener y servir los intereses de los grupos sociales dominantes, todo esto no es necesario para soportar la idea de que hay una conspiración de un grupo o clase social que está oponiéndose a otro. Volviendo a la cuestión que se ha mantenido implícitamente en este capítulo: ¿la dominación organizacional ocurre por fallo o por diseño? La teoría “conspiradora” tiende a implicar lo segundo, sugiriendo que el proceso de dominación en la sociedad está enraizado

en una dura estructura de motivación o en una política consciente de explotación.

Sin embargo, esto no es necesario en el caso. Por ejemplo, si volvemos a considerar las ideas discutidas en el Capítulo 8, es fácil de ver que la dominación puede estar codificada en las lógicas del cambio a través de las cuales la vida social se revela: las acciones organizacionales que promueven las estructuras desiguales, los accidentes industriales, las enfermedades profesionales, la polución del entorno, la explotación en el Tercer Mundo, todas pueden ser el resultado dictado por las fuerzas sistemáticas que los negocios generan.

Para algunos esta explicación es demasiado determinista, sirviendo para quitar toda la responsabilidad a los poderosos tomadores de decisiones quienes están activamente engranados en la producción del mundo organizacional y quienes en principio tienen el poder de cambiar las cosas. Sin embargo, esto sirve para presentar un dilema muy real. Para muchos tomadores de decisiones de alto nivel se sienten "entre la espada y la pared", reconociendo las consecuencias sociales de sus acciones mientras saben que una conciencia sensitiva social puede crear una paralización económica y entorpecer las operaciones decisivas y eficientes de su organización.

En la extensión de que la dominación se ve como parte de una conspiración social o la responsabilidad de unos pocos individuos, las consecuencias latentes es asignar la culpa, surgir defensas y atrincherar los problemas fundamentales. A lo mejor moviliza la oposición política y social, clamando por un revolucionario cambio cuando normalmente sólo se consigue un pequeño cambio marginal. Mientras tal movilización puede parecer apropiada, una comprensión más sistemática puede ayudar a crear un sentido de responsabilidad colectiva y encontrar los medios de reestructurar los problemas para llegar a la solución. Por ejemplo, tal reestructuración podría mostrar que la dominación está embebida en un proceso de causalidad recíproca o en las lógicas dialécticas del cambio que pueden reconfigurar poniendo atención al sistema patológico, nuevos códigos de responsabilidad social, etc. Aproximándonos de esta manera, las perspectivas de la metáfora trascienden las limitaciones impuestas por las interpretaciones basadas en cualquier teoría de las conspiraciones.

Una segunda potencial limitación de la metáfora se deriva del peligro de cernarnos al afirmar que existe una equivalencia entre la dominación y la organización, pudiendo llevarnos a la idea de que formas de organización no-dominantes son posibles. Con esto en la mente, algunas veces se arguye que el empuje de la metáfora de la dominación sería criticar los valores que guían a la organización y que el foco del análisis distinguiría entre las formas de explotación y las que no en lugar de enzarsarse en una crítica en sentido amplio.

Finalmente, se ha dicho que la metáfora meramente articula una forma extrema de ideología de izquierdas, sirviendo para avivar las llamas del marco de referencia radical y así sumar las dificultades de los directivos en un mundo ya turbulento. Las críticas tienen el mérito de que la perspectiva es ideológica, pero ciertamente no más ideológica que cualquier otra. Los capítulos de este libro muestran que todas las teorías de la organización son inherentemente ideológicas y que tienen a darnos la visión desde un solo lado. Así aunque la metáfora de la dominación pueda enfocarnos en el lado negativo de la organización de una forma un tanto extrema, en realidad no es más extrema que cualquier otro punto de vista incluidos los más rígidamente ortodoxos.