



ProGobernabilidad es un proyecto de la Cooperación Canadiense cuyo objetivo es fortalecer los gobiernos regionales en el norte del Perú y promover el desarrollo económico, social y sostenible de una manera equitativa para reducir las desigualdades en las regiones de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes.

ProGobernabilidad busca que la gestión regional sea sensible a las poblaciones más vulnerables y aspira a que estos grupos se beneficien de prácticas gubernamentales eficientes, transparentes e inclusivas.

ProGobernabilidad es un proyecto implementado por Agriteam Consulting Ltd. con el apoyo financiero del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá (MRECD), en el marco de un convenio de cooperación suscrito con el gobierno peruano, a través de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

Con el apoyo financiero de:



Foreign Affairs, Trade and
Development Canada

Affaires étrangères, Commerce
et Développement Canada

Canada

Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves

Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves

Denis Proulx, Ph.D.



Denis Proulx, Ph.D.

Licenciado en gestión de empresas, MBA, DEA gestión, PhD. en psicopedagogía. Certificación en análisis de problemas (K-T). Profesor de la ENAP (U. du Quebec); profesor asociado: (EAN, Colombia; U. De Normandía Rouen, Francia; U. Pittsburgh, USA; Clark Atlanta, USA; EGyGP, U. de Chile). 40 años de experiencia en docencia, consultoría, en 45 países de todos continentes. Ha publicado numerosos artículos científicos, libros y capítulos de libros.



Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves

Denis Proulx, Ph.D.

Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves ©

Proyecto « Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales para el Desarrollo Social y Económico en el Norte del Perú » **ProGobernabilidad**

Calle León de la Fuente 270, Magdalena del Mar, Lima 17, Perú

Director Nacional

Jaime Ernesto Márquez Calvo

Responsable

Cintha Katherine Tello Zúñiga, Coordinadora del Componente Administración Pública

Elaboración de Contenidos

Denis Proulx, Ph.D., Especialista de ProGobernabilidad

Profesor asociado de la Escuela Nacional de Administración Pública

(ENAP, Université du Quebec).

Profesor asociado de Universidad EAN de Colombia, Universidad de Chile (EGYGP),

Université de Normandie (Rouen).

Auspicio

Escuela de Postgrado de la Universidad de Continental - Lima, Perú

1a. ED. 1a. impresión, DICIEMBRE 2014

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2014-17303

Editado por:

Asociación para el Mejoramiento de la Educación Básica de Piura

Dirección: Calle León de la Fuente 270, Magdalena del Mar.

Impreso en:

Impresión Arte Perú S.A.C

Noviembre de 2014.

Corrección de estilo:

José Luis Carrillo

Diseño y Diagramación:

Luigi Menéndez

Tiraje:

1000 unidades

El proyecto « Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales para el Desarrollo Social y Económico en el Norte del Perú » (ProGobernabilidad) tiene el objetivo de apoyar al Estado peruano en el fortalecimiento institucional para el desarrollo económico y social de los gobiernos regionales de la costa norte peruana. Este documento ha sido posible gracias al apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá (MRECD). Las opiniones expresadas por el autor no reflejan necesariamente el punto de vista de MRECD.

ProGobernabilidad es un proyecto del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá, implementado por Agriteam Consulting, Ltd.

Índice

Introducción	9
Presentación	11
PRIMERA SECCIÓN	15
La organización	15
Entender lo que es una organización	15
¿Qué es un enfoque de gestión?	20
Enfoques múltiples	22
Bolman y Deal	23
Morgan	24
El enfoque estructural: la visión racional de Bolman y Deal	25
El enfoque de recursos humanos: la visión humanista	26
El enfoque político: los conflictos en la organización	28
El enfoque simbólico o la búsqueda de significación	29
Perspectiva global	31
Modelos prácticos para hacer un diagnóstico	32
El enfoque sistémico en gestión	32
Un modelo para describir a una organización: Kast y Rosenzweig	37
Los subsistemas	38
El subsistema: razón de ser	38
El subsistema tecnológico	40
El subsistema estructural	41
El subsistema psicosocial	42
El subsistema de gestión	43
Entorno organizacional	46
Entorno según Kast y Rosenzweig	47

Entorno según Collerette y Schneider	48
Entorno inmediato	48
Entorno intermedio	50
Entorno de tendencias globales	51
Ejemplos de preguntas sobre los cambios del entorno y su impacto	52
Utilizar un modelo de gestión	54
Entender las organizaciones por enfoques normativos culturales	55
La estructura tipo Zeus	55
La estructura tipo Apolo	56
La estructura tipo Atenas	57
La estructura tipo Dionisio	58
Discusión	58
Conclusión	59
SEGUNDA SECCIÓN	63
El análisis de problemas y la búsqueda de soluciones	63
Primera pregunta: ¿Qué es un problema?	63
Cómo nace el problema	64
La primera tarea: identificar y delimitar el problema	65
Segunda tarea	66
Tercera tarea	67
Cuarta tarea	67
Quinta tarea	67
Comentario	68
TERCERA SECCIÓN	69
La estructura de la organización y su estudio dinámico	69

¿Qué es una estructura organizacional?	69
Organigrama y estructura	71
La estructura informal	72
Los cinco agrupamientos de Mintzberg	74
Tipos de coordinación	78
Los tipos de estructuras	82
Estructura simple o emprendedora	82
Burocracia weberiana	84
Burocracia mecanista	85
Burocracia profesional	86
La estructura divisional	88
La estructura ad hoc	90
El barniz organizacional	91
Los modos de especialización	93
Agrupamiento por especialidad	94
Agrupamiento por funciones	95
Agrupamiento por el momento	97
Agrupamiento por producto	97
Agrupamiento por clientela	98
Agrupamiento por localización (geográfico)	99
¿Cuál es la mejor estructura?	100
Estructuras organizacionales y procesos	102
Conclusión	107
Bibliografía	108
CUARTA SECCIÓN	111
El cambio organizacional	111
Introducción a la teoría del cambio	111
El cambio organizacional	116
1. Descristalización	117
2. Movimiento o transición	118

3. Recristalización (recongelación)	119
Implicaciones para los que manejan el cambio	120
El compromiso de los dirigentes	121
La adhesión de los actores	122
Las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC)	123
Conclusión	128

Introducción

El diagnóstico organizacional es una actividad compleja. Permite entender una organización: lo que es, lo que quiere ser, lo que quizá no quiere ser, lo que quiere hacer y cómo quiere hacerlo, cómo trabaja, cómo se organiza, cómo anda su jerarquía. Permite, también, entender cuáles son sus problemas: los mayores, los críticos, los secundarios, los que molestan a todos. A veces el diagnóstico permite encontrar soluciones a los problemas, porque hace posible que se los entienda mejor, porque brinda una información más clara, mejor organizada, mejor presentada.

En este texto se verán los elementos necesarios para hacer un diagnóstico organizacional: la recolección de datos, los modelos necesarios para hacerlo, los criterios de elección de un modelo y no de otro, los elementos de análisis de organizaciones, los aspectos críticos de las estructuras organizacionales, la manera de describirlos y analizarlos, el proceso que se debe seguir para tratar la información.

Se verán también, después, elementos secundarios pero críticos del diagnóstico: el proceso de consulta y el rol del consultor organizacional, con sus particularidades. Se agregarán herramientas de gestión fundamentales para lograr hacer el diagnóstico, como la búsqueda de hechos, el análisis de problemas o la gestión del cambio.

Denis Proulx, Ph.D.

Presentación

Uno de los mayores vacíos de la gestión pública en el Perú, especialmente a nivel regional y municipal, es la falta de orientación para funcionarios respecto a los términos más prácticos de la gestión. La administración pública, y particularmente los gestores públicos, se maneja con multiplicidad de normas, recibe mucha información y capacitación, con una gran diversidad de enfoques, lenguajes, definiciones, sistemas y hasta software, mensajes que por lo general no elevan, sino al contrario confunden y disminuyen la fluidez de las operaciones de sus entidades.

En este contexto, contar con una compilación que oriente sobre los conceptos y su orden y estructura respecto a la gestión de organizaciones (Primera Sección), con seguridad será de utilidad para este público, como lo ha sido para los alumnos del Diplomado en Gestión Pública Descentralizada que la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental realizó en forma conjunta con el proyecto “Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales para el Desarrollo Social y Económico en el Norte del Perú” (Progobernabilidad) en el norte del país, quienes nos animaron a publicar este texto que fue tan útil para ellos.

Sólo el enfoque de organización definida por subsistemas que combinen los factores más importantes como la pertenencia de la organización a una comunidad más global, la enorme centralidad del ser humano como artífice de la organización y por supuesto los

aspectos de gestión, estructura y tecnología, ya brinda una aproximación bastante amigable al funcionario en plena ejecución de sus encargos. La complementación con segmentaciones de las dependencias internas, externas y globales, también ayudan a situarse en un equilibrio más cuidado e integral que la sólo aplicación de sistemas predefinidos o recomendaciones de actores temporales. Finalmente, el recurrir a figuras míticas que exageran determinadas características humanas (Apolo, Zeus, Atenas, Dionisio), no hace otra cosa que vincular más sólidamente al directivo y al funcionario con su carácter humano dentro de la organización y su rol en la gestión, generando involucramiento.

Sorprende el salto de una reflexión conceptual a la Sección sobre Problemas y Soluciones (Segunda Sección) en donde el enfoque, completamente aplicado, aterriza en tareas muy concretas con consejos precisos sobre identificación, validación y síntesis, haciendo de esta sección muy valiosa para la puesta en práctica de las descripciones en el resto del texto. De hecho, muy probablemente al leer el resto de secciones sientan la necesidad de volver a esta sección para orientarse en el qué hacer de su aplicación, lo cual la convierte en uno de los segmentos más importantes, y da testimonio de que no sólo el tema es el dinamismo sino que el propio texto es también dinámico.

Justamente este carácter dinámico se evidencia en la fuerte referencia a Mintzberg (en la Tercera Sección) y el ya conocido énfasis que él le daba a los cambios en las organizaciones, y hace que la descripción de conceptos sea particularmente importante en especial para América Latina donde las fuentes de dinamismo son aún más influyentes en las entidades públicas que en otras regiones. El texto aporta, a diferencia de otros, en la introducción temprana del carácter informal de las estructuras en paralelo con el estructural y formal. En particular es interesante el rescate de la reflexión de Mintzberg respecto al agrupamiento y coordinación, como actos que

faciliten a seres humanos en todas sus preocupaciones y no sólo asumiendo un carácter maquina de la organización, cosa que se hace más evidente en las conclusiones, afirmando el carácter fundamentalmente humano de la organización.

Todas las afirmaciones anteriores se sintetizan al describir el cambio organizacional (Cuarta Sección) porque enfatizan la necesaria intersección de elementos imprescindibles de la gestión: el carácter humano, el carácter técnico y el carácter estructural, para finalmente dar contexto a la descripción de las grandes etapas prácticas de la implementación del cambio, que nuevamente son centradas en la viabilidad humana del cambio organizacional. La alusión a no romper cristales sin haberlos des-cristalizado primero es la expresión de un cuidado especial por no dejar a los miembros de las organizaciones al final de las tareas de implementación del cambio, o como meros ejecutores, sino considerarlos como aquellos portadores de la esencia que pueda hacer sostenibles las mejoras. La definición del movimiento y re-cristalización, permiten ya expresar ese mismo cuidado en tareas más técnicas y que aseguren sostenibilidad desde criterios de calidad y viabilidad física.

El texto en general hace visitas complejas a temas difíciles, y en este tipo de visitas es justo reconocer como tarea difícil combinar una reflexión conceptual con un enfoque práctico, porque siempre que se quiere explicar mejor las cosas se tenderá a reflexionar más, y siempre que se quiera precisar mejores conceptos se tratará de dar ejemplos prácticos. Por eso este texto es un muy buen esfuerzo de conexión entre la reflexión y la práctica. Trae teorías sobre la gestión y la organización, pero las intercala con criterios de implementación, trae hipótesis sobre las organizaciones, pero presenta prioridades que las hipótesis no se atreven a tocar.

Habrán usuarios que esperen una presencia más uniforme de los consejos prácticos, habrá otros que esperen más reflexión o más

información. Habrá usuarios que encuentren la necesidad de que sus modelos de gestión estén incluidos en el texto para permitirles una comprensión más personal o individualizada de los conceptos. Estas no deberían considerarse como limitaciones del texto sino más bien parte de su objetivo de invitación de involucramiento que difícilmente es incluida en otros textos similares. Sin duda es un texto que más bien orienta la búsqueda de herramientas complementarias para la implementación del cambio, pero que dejará a todos los lectores mucho mejor posicionados frente a esta búsqueda, y lo que es más importante mucho más involucrados como seres humanos inscritos dentro (y no fuera o en paralelo) del proceso de cambio organizacional.

Desde un punto de vista académico, corresponde generar conocimiento, pero particularmente en esta publicación, estimular y orientar los saberes y prácticas de miles de gestores que cada día buscan la forma de hacer mejor su trabajo, brindando recursos con rigurosidad conceptual y metodológica como este texto ofrece, como parte de la publicación de la "Colección Gestión Pública" de la Universidad Continental.

Por este valioso esfuerzo y aporte al Perú, a nombre de la Escuela de Postgrado, hacemos llegar nuestra gratitud a Denis Proulx, colaborador y amigo de varios años, al proyecto "Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales para el Desarrollo Social y Económico en el Norte del Perú" del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá (MRECD), sin cuyo aporte no habría sido posible la publicación de este importante texto.

Emma Barrios Ipenza

Directora

Escuela de Postgrado de la Universidad Continental

PRIMERA SECCIÓN

La Organización

En general, la gente, sin importar dónde viva, tiene una visión muy racionalista del funcionamiento de las organizaciones. En América Latina siempre se ha encontrado, por encima de esta perspectiva racionalista, un enfoque histórico. Muchos se imaginan que para entender una organización hay que conocer su pasado, mientras viven con la ilusión de que las organizaciones son racionales, que existen para proveer servicios a la población, ganar dinero y hacer ricos a sus dueños. Para hacer un buen diagnóstico hay que romper esa visión, que no resiste el menor análisis desde la realidad. Una organización es demasiado compleja para ser diagnosticada con una visión tan simple.

Entender lo que es una organización

La gente se imagina que sabe lo que es una organización. Es normal: una organización es algo imaginado, un concepto, una percepción, y todos pueden nombrar organizaciones. Pero, de hecho, la

organización es todo menos una realidad concreta: nadie, nunca, ha visto una organización. Uno puede haber trabajado durante 20 años en su organización, ¡y todavía no puede decir de qué color es!

Sin embargo, por facilidad, todos tratan a la organización — donde trabajan o donde estudian— como si existiera de verdad. Se le presta vida, se dice que trata bien y no mal, que debería hacer más por quienes la conforman. Se le critica, se dice que no se entiende por qué “la organización hizo tal o cual cosa”, y no se acepta que empleados se peleen para ganar ventajas, ¡lo que es tan feo! En realidad, en la vida cotidiana “no es grave, porque todos lo hacen”. Todos confunden la organización con la imagen que tienen de ella. Se dota a la organización de sentimientos, de intenciones; se la califica de buena o, a veces, de mala. En el diagnóstico, esto por lo general resulta ser un problema.

Bosche (1993) sostiene que los norteamericanos tienen una visión “reísta” (del latín *res*, ‘cosa’) de la organización, porque la consideran como una cosa que tiene su propia existencia. Según esta visión, la organización se vuelve un conjunto de tareas que hay que cumplir y de objetivos que es preciso alcanzar. Así, es percibida como un hecho real, olvidando que ésta es, en lo más profundo, una visión del espíritu o un juicio de valor. Desde este punto de vista, la gestión es una herramienta útil para adaptarse a las exigencias de las situaciones, y esta perspectiva tecnocrática condiciona la reflexión y la acción en gestión, lo que explica la gran importancia que se les da en este ámbito a la sociología y la psicología.

De manera inconsciente, se considera a la organización como un hecho aceptado, como una cosa que tendría su propia vida más allá de nosotros, independientemente de nosotros. Esa afirmación es interesante, pues plantea una pregunta: ¿Tiene la organización una vida propia, ajena a aquélla de los que la componen? Y si es así, ¿qué consecuencias implica?

Cuando uno quiere entender bien lo que pasa en la organización, como para hacer un diagnóstico de ella, este ejercicio se vuelve peligroso. Una organización es nada más que un concepto, y un concepto no puede tener sentimientos, no puede tomar decisiones, no puede ganar plata. Morgan (1989) trata del peligro de confundir mapa y territorio. ¿Cuál es el peligro? Un concepto es un mapa que describe en parte la realidad organizacional, y confundir una representación con la realidad resulta muy peligroso. En un mapa uno puede tomar un lápiz y dibujar una autopista que cruza del Perú a Brasil, o que pasa de Colombia a Panamá; como puede incluir un puente que cruza el mar. ¡Es tan cerca y tan fácil! Solo hay que trazar unas líneas que pasan de aquí para allá. Pero la realidad dice que no es posible hacerlo tan simple, y que si se quiere hacer, los esfuerzos pueden resultar enormes. La paradoja es que, cuando se trata de la organización, este error resulta extremadamente común. Esta confusión entre la organización y la representación que se utiliza para describirla es uno de los errores más frecuentes y graves que se cometen cuando se hace un diagnóstico organizacional.

Para evitarlo, se necesitan herramientas que nos ayuden a sortear los peligros que el cerebro presenta. La reflexión es automática y se basa en cosas que se hacen desde hace mucho tiempo, como inferir lo que es o lo que hace la organización. Se necesita, entonces, desarrollar reflejos que ayuden a evitar esas inferencias, y que permitan reconocer en el discurso de otros las aberraciones que provoca la confusión del mapa con el territorio.

La realidad organizacional es la multiplicidad. Una organización es, a la vez, muchas cosas, lo que provoca que cada uno vea lo que quiere ver, lo que le interesa o lo que le preocupa. Como se habla de conceptos, la percepción es determinante, aunque no es, en general, consciente. Frente a un nuevo puente, el ingeniero mira primero una estructura; el arquitecto, una obra; el urbanista, los efectos sobre la población; el constructor, los desafíos de la realiza-

ción; el contador, los costos de construcción y de mantenimiento. El alcalde evalúa los efectos sobre su reelección, y el ciudadano mira el agua que corre abajo, contento de poder pasar ahora directamente por donde antes tenía que dar una larga vuelta.

Pero una empresa es más compleja que un puente, tanto desde el punto de vista de la gestión como desde el de los seres humanos que están en relación con ella, desde dentro (empleados) o desde fuera (clientes, usuarios etcétera). Hacer el diagnóstico exige plantear una serie de preguntas sobre las dimensiones del funcionamiento. Estas interrogantes a veces gustan, porque se ubican en el campo de las competencias; otras veces dejan indiferentes, "porque es así"; y otras veces se odian, porque parecen muy complicadas e impiden hacer lo que se quiere.

Para hacer diagnósticos hay, entonces, que desarrollar una primera habilidad: la de describir una organización a partir de puntos de vista múltiples, que son simplemente diferentes los unos de los otros. No son contradictorios, aunque algunos de sus elementos puedan serlo. No es un problema: así es la vida, así es la organización. El sentido de coherencia tiene el riesgo de sufrir la idea de que decir una cosa y su contrario es culturalmente difícil de defender, pero es así. Es un ejercicio obligatorio para lograr hacer diagnósticos, para entender la globalidad de las situaciones a las cuales se debe hacer frente.

En gestión, los principios constituyen el equivalente de los mapas, pero es fácil olvidar que las cosas son más complejas que los principios, por lo que se suele actuar como si la idea, el modelo utilizado, fuera la realidad. Se usan enfoques de gestión y se termina por creer que estos modelos constituyen la realidad. Se verá, luego, que el enfoque sistémico es excelente para entender la organización, y que se basa en la idea de que la organización tiene las características y propiedades de un sistema. ¿Existe peligro cuando se reduce

la organización a la idea de sistema, olvidando que esta idea tiene como propósito solamente ayudar a comprender la organización? La organización es siempre más compleja que su representación. Los modelos de gestión tranquilizan porque tratan de indicar cómo se lleva a cabo la acción y lo que debería ocurrir. Así provocan la reificación de la organización, que muchos consideran como un sistema y nada más. La realidad, sin embargo, es que la organización está constituida por elementos ambiguos, pero cuando se la mira como sistema se vuelve clara y comprensible.

Cuando se hacen diagnósticos organizacionales, el riesgo vinculado a este ejercicio es particularmente fuerte. La complejidad de la organización obliga a utilizar artificios como los diferentes enfoques, con la consecuencia de que el usuario puede confundir el enfoque con el que se siente más cómodo con la realidad que define ese enfoque. Además, el analista puede creer que entendió todo a partir del momento en que entendió algo, particularmente si siente que utilizar otros métodos puede provocar contradicciones con este primer aprendizaje. ¡Nunca se debe subestimar la necesidad de coherencia interna!

El mismo Bosche (1993) explica ciertas diferencias de visión de la gestión entre norteamericanos y europeos, y afirma que estos últimos tienen una visión personalista, con una jerarquía marcada y una autoridad vertical significativa. En Europa, en general, las relaciones son más formales, y las diferencias de percepción son críticas para definir el papel y la función de los administradores públicos, como se ha constatado en otros países (Proulx 2000). En América Latina, esta visión europea parece más presente en la administración pública, en parte a causa del modelo de gestión más utilizado, de origen francés.

Queda claro que la organización europea tiene, de cierta manera, su propia vida, así como la organización norteamericana tiene

su propia jerarquía. Pero estos fenómenos no ocupan el mismo lugar en la comprensión de lo que es la organización. Además, en las escuelas de gestión europeas se estudian los principios de gestión norteamericanos...

La idea, aquí, es entender cuáles son los enfoques de gestión disponibles, y, al mismo tiempo, comprender el efecto de estos enfoques sobre la percepción de la realidad. Los enfoques ayudan a ver lo esencial, pero impiden ver lo que no está incluido en su marco, o conocer el valor de los datos disponibles, porque no son compatibles con la visión de la realidad.

Los enfoques de gestión son herramientas que permiten comprender las organizaciones en una primera fase, para, después, hacer su diagnóstico si se quiere entenderlas de manera más rigurosa o en relación con un objetivo de trabajo más específico. Si se piensa en no tener un determinado enfoque en gestión, es que se tiene uno inconsciente, lo que provoca que sea generalmente limitado en los temas considerados. En este texto se verá por qué.

¿Qué es un enfoque de gestión?

Un enfoque organizacional es una manera —a veces inconsciente— de mirar a una organización, o de estudiarla. Se basa por lo general en un modelo de lo que es la organización, modelo que incluye sus aspectos críticos, sin que el usuario lo sepa (lo que le conviene). Cuando se usa un modelo así, él nos provee elementos determinantes para dar luz a lo esencial, y la calidad del modelo utilizado determina la calidad del diagnóstico.

Nos preocupa el hecho de que numerosos modelos se usan sin la consciencia de que son solo eso: modelos. Así, un enfoque jurídico abordará la organización a partir de los textos que la configuran, dando una gran importancia a la dimensión legal, a las le-

yes, la reglamentación y la manera de aplicarla. Es frecuente que los juristas den una importancia que otros consideran exagerada al enfoque legal, pasando por alto dimensiones más funcionales de la organización. Igualmente, los ingenieros, preocupados por la producción, verán primero estos procesos en la organización, olvidando la dimensión humana, legal o funcional. A veces, para ellos son las reglas técnicas las que importan, por lo que perciben el resto de las restricciones organizacionales como secundarias. Cada profesional se siente más cómodo con su propio marco de referencia, y abusa por sobreutilizarlo. El psicólogo verá más relaciones interpersonales y en ocasiones olvidará la dimensión cualitativa. En muchos casos se ha visto a dirigentes de organismos públicos descuidando información que proviene de documentos financieros porque, por un lado, valoran la dimensión humana de su organización, y, por otro, los datos cuantitativos les repelen. Su enfoque de gestión es incompleto, pero generalmente no ven las consecuencias de ello. A veces los dirigentes delegan a sus subordinados la parte de contenido que no les gusta (la financiera, la contable o la informática), a causa de su falta de interés por estos sectores. Aquí la limitación proviene de su enfoque de gestión y de sus preferencias personales y profesionales.

Además, en la teoría de gestión existe una orientación muy fuerte hacia la acción, que provoca una subvaluación de la complejidad. Uno puede creer que la orientación hacia la acción se opone a la reflexión: no se tiene la obligación de definir lo que es la organización ni precisar los límites epistemológicos de una ciencia de gestión; solo hay que actuar inmediatamente para arreglar los problemas concretos. Este enfoque de gestión, muy limitado, constituye una visión parcial del mundo. Opone la definición de la teoría en gestión a la práctica de la gestión.

Muchos dirigentes imaginan que la teoría se encuentra en los libros y en las universidades, mientras que la práctica es lo que los distingue como gerentes. Y aunque esta visión, simplista y dura,

no resiste el análisis, es reproducida desde hace mucho tiempo. La teoría refiere a la reflexión de un individuo que se toma tiempo para pensar en lo que ocurre, ha ocurrido o puede ocurrir. La práctica es una simple ejecución y no tiene valor si no se acompaña de una teoría personal. Evidentemente, cada persona inteligente elabora su teoría, aunque no es consciente de ello. El valor de la teoría depende, a la vez, de la observación y de la capacidad de integración, de creación, de percepción o de reflexión.

La teoría que utiliza un individuo es lo que le permite avanzar, comprender, mejorar. Ella depende, en parte, de su nivel de conocimiento. Así como se necesita una base técnica para comprender la teoría de la relatividad, esa misma base es necesaria para entender la organización. Unos logran hacerlo a partir de sus experiencias, con el límite de conocer quizá un solo tipo de organización, aunque siempre se mejora la teoría con cualquier conocimiento que uno logra integrar a su teoría.

Enfoques múltiples

Los enfoques múltiples de la gestión presentan muchas facetas diferentes de la misma organización. Se basan en el hecho de que nuestra visión es generalmente incompleta y necesita ser enriquecida a partir de un cuestionamiento sistemático de la organización, a partir de diferentes puntos de vista.

Primero se mencionará a Bolman y Deal (1984, 1996) y su perspectiva asentada en cuatro marcos complementarios, esto es, que no se excluyen entre sí. Después se pasa a Morgan (1990) y sus diferentes imágenes de la organización, quien presenta también esta idea de mirar a la organización desde diferentes ángulos para tener una mejor idea de ella. La idea de base es que la organización es algo muy complejo, y que para poder explicarla se inventan imágenes, alegorías y metáforas que nos permiten “ver lo invisible”, es

decir, todo lo que sería poco accesible de otro modo. En contraparte, el uso de estas imágenes modifica la realidad que normalmente debe ilustrar pasivamente. Se desvanece la frontera entre el modelo y la realidad, lo que provoca una paradoja en la que el uso del modelo modifica la realidad porque ambos, sujeto y objeto, interactúan.

Aquí hay que entender que estas visiones no son modelos de diagnóstico: sería imposible utilizarlos de esta manera, porque son muy subjetivos. Sin embargo, es esencial que la persona que hace el diagnóstico sepa ver “más allá” de la visión histórico-racional simplista que suele predominar.

Bolman y Deal

Bolman y Deal presentan cuatro visiones de la organización. Para ellos, las organizaciones son complejas (numerosas y con múltiples personas y variables), sorprendentes (cada acción produce efectos inesperados, ahora o tarde), engañosas (no se ve ni se entiende lo que viene) y ambiguas (es difícil saber lo que pasa). Dicen que no se sabe con certidumbre cuáles son los problemas, lo que pasa en realidad, ni lo que se quiere; se carece de recursos, no se sabe quién debe hacer qué, cómo obtener lo que se quiere, ni cómo determinar si se ha tenido éxito o no.

Esa incertidumbre puede parecer increíble a los que se ubican fuera de las organizaciones, particularmente las grandes. Es un fenómeno común a todas ellas, privadas o públicas, grandes o pequeñas. La incertidumbre genera un malestar que incita a buscar una visión tranquilizadora, la de la organización tal como debería ser, pero lo que se encuentra es información incompatible con esa visión ideal.

Los enfoques de Bolman y Deal conducen a situaciones complejas y a veces contradictorias que constituyen la visión de la organización. Sin embargo, producen lo inverso con los estudiantes al primer contacto. Tratan de asociar las organizaciones a un enfoque

más a que a otro, de calificarlas ("mi organización es más de tal marco..."). Y la multiplicidad de enfoques causa molestias, por las contradicciones que aparecen: "En un marco mi organización es eficaz y racional, y en el siguiente los conflictos la destrozan o los símbolos son preponderantes". Es vergonzoso para la imagen exterior que se quiere presentar, pero es perfectamente compatible: aprender eso es parte del valor de los enfoques múltiples.

Morgan

Con sus imágenes de la organización, Morgan (1989) propuso una visión de la misma naturaleza que la anterior, pero con más variables. Se presenta la organización como una máquina (enfoque clásico, Taylor), como un organismo (enfoque sistema), como un cerebro (enfoque de la información en toda la organización), como una cultura (enfoque de símbolos y rituales), como un sistema político (lucha por el poder), como una cárcel de la psique (gestión y psicoanálisis), como flujo y transformación (lógicas del cambio) y, finalmente, como un instrumento de dominación (explotación).

Las dos últimas reflejan la gestión del final del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX. Otras ilustran la complejidad por su número, por su alejamiento de las visiones tranquilizadoras. Si uno cree en el modelo que consiste en decir que el psicoanálisis de los dirigentes de empresas ilustra bien las dificultades y las oportunidades de sus organizaciones, no importa el hecho de que el resultado sea estupendo: será difícil venderles el modelo después.

El modelo de Morgan es más complejo que el de Bolman y Deal, pero ambos presentan el mismo tipo de reflexión. Se acepta que diferentes realidades existen al mismo tiempo, que esas realidades pueden ser contradictorias, y que esas diferencias no son un problema sino lecturas diferentes de una realidad compleja y a veces contradictoria.

El enfoque estructural: la visión racional de Bolman y Deal

El enfoque estructural es el modelo del enfoque racionalista cartesiano. Describe lo que la organización debería ser desde el punto de vista racional, tal como la presenta el informe anual. Se vive en un mundo lógico: como existen clientes con necesidades, hay que ofrecerles productos y servicios que satisfagan esas necesidades. Entonces, las organizaciones existen primero para alcanzar resultados, y si no logran hacerlo de manera satisfactoria, deberán desaparecer. Otra vez: ésa es la visión racional de las organizaciones; y se aplica fácilmente a la tienda de la calle: si no tiene clientes, desaparecerá. No hay, allí, mayor sorpresa. La organización se caracteriza, primero, por su razón de ser, y por la manera de hacer lo que debe hacer.

Desde esta perspectiva, se debe adaptar a un entorno particular, lo que provoca la dinámica de sobrevivir o desaparecer. Así, para toda organización existe una estructura idónea que le permitirá alcanzar sus objetivos, compuesta por su entorno, su tecnología y sus miembros. La organización debe invertir esfuerzos para lograr que la estructura esté perfectamente adaptada, sea eficaz y evolucione en función de los cambios del entorno. Bolman y Deal utilizaron esta particularidad para nombrar su enfoque. No es que la organización sea solo una estructura; es que, en el marco racional, la estructura tiene el papel central en una búsqueda de causas y efectos.

Para trabajar eficazmente hay que minimizar las turbulencias y las preferencias personales, usando normas racionales. Desde el punto de vista estructural, la organización debe buscar especializarse, horizontal y verticalmente, para alcanzar resultados. Según este modelo, la naturaleza de las actividades va a orientar la estructura hacia ciertos tipos de especialización, lo que va a condicionar el desempeño y la productividad, así como la naturaleza de los especialistas de la organización. Se puede agregar unos elementos estándares a este enfoque estructural y a la visión de las estructuras que genera:

- La coordinación y el control son mejores bajo la autoridad formal y las reglas impersonales.
- Se pueden definir y aplicar las estructuras de manera sistemática.
- Los problemas organizacionales hacen referencia a una estructura inapropiada que debe ser definida de nuevo y reorganizada, lo que debe permitir resolver los problemas.

Es importante notar que, de los cuatro enfoques, el más fácil de aceptar es el estructural: ofrece una imagen racional—por lo tanto, deseable— de las actividades de la organización. La satisfacción de los clientes o usuarios es una función esencial, pero la estructura es solo su aplicación. El enfoque estructural es mucho más amplio que el análisis de la estructura organizacional, porque presenta una orientación a la manera de concebir y analizar la organización. Lo nuevo aquí no es tanto haber propuesto este enfoque, sino haberlo considerado como una manera, entre otras, de ver la organización, aunque esas otras sean menos racionales, menos lógicas, aunque igualmente reales.

El enfoque de recursos humanos: la visión humanista

Este enfoque percibe la organización como una extensión de la familia. Están los individuos, que tienen necesidades, ideas, valores; saben cómo defenderlos, y la organización debe apoyarlos en esta tarea. Según esta visión, entonces, las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los individuos, y no a la inversa. La dirección debe entender cuáles son las necesidades de sus empleados, y tratar de satisfacerlas. Los empleados trabajan bien cuando se sienten valorados.

En realidad, las organizaciones y los individuos se necesitan entre sí. Las organizaciones buscan ideas, energía, talento, y los empleados consideran su carrera, su salario y las otras posibilidades

que ofrece la organización. Estas necesidades mutuas son percibidas desde una óptica similar a la de la familia, sin que la medida exacta de los beneficios recíprocos quede establecida con absoluta claridad. Finalmente, la percepción de una brecha entre las necesidades de la gente y las de la organización plantea un problema que puede traducirse en empleados infelices, organización explotada, o ambos. Por el contrario, si no hay brecha, los empleados y la organización ganan.

El enfoque de recursos humanos se inscribe en un marco muy humanista, más centrado en la felicidad de los individuos que en su productividad. Tiene poco que ver con las políticas de gestión de recursos humanos de las organizaciones, excepto que los valores humanistas que promociona muchas veces son compartidos por los empleados de esas direcciones. Obviamente, no se puede justificar la existencia de una organización que actúa solo para satisfacer a sus empleados, pero si un analista no quiere considerar estos factores, le faltarán elementos fundamentales para comprender lo que pasa en la organización. Empleados que experimentan frustraciones personales en el trabajo pueden reaccionar de diferentes maneras: perder el interés en trabajar, incrementar su ausentismo, participar en grupos contestatarios (sindicatos) o buscar cambios de ubicación u otro empleo. Esas respuestas no proceden de la racionalidad organizacional tradicional, pero son parte de lo que el administrador debe considerar.

Un límite de este enfoque es que puede parecer estéril. El gestor no tiene como tarea hacer felices a sus empleados: su misión consiste en hacer que la empresa sea productiva. Pero puede ocurrir que los problemas humanos comprometan la productividad o el desempeño del conjunto. Comprender las motivaciones profundas de los empleados es un desafío mucho más amplio que los programas de desarrollo de recursos humanos propuestos por las organizaciones. Eso es lo que este enfoque pone de relieve: ilustra una

dimensión incoherente de la vida organizacional, donde la gente termina por verse al centro. No tiene una perspectiva normativa que diga lo que se debe hacer, sino que describe una dinámica propia de las organizaciones que escapa de la visión racional.

El enfoque político: los conflictos en la organización

Según esta concepción, la organización es una jungla donde los individuos y los grupos están en competencia. Lo que marca a la organización es la lucha por sobrevivir. Al comienzo, la mayoría de las decisiones importantes conciernen a la asignación de recursos escasos que todo grupo o cada individuo necesitan para desarrollarse. Las organizaciones están compuestas por diversos individuos y grupos de interés, jerarquías, departamentos, grupos étnicos y profesionales, etcétera. Estos individuos y estos grupos difieren por sus valores, sus preferencias, sus creencias, su información y su percepción de la realidad. Y esas diferencias se mantienen en el tiempo, lo que obliga a, continuamente, formar coaliciones y grupos, hacer convenios, asegurarse de que sus intereses son bien defendidos.

Aquí también la racionalidad tradicional sufre una paliza. Muchos observadores se desalientan por los conflictos en las organizaciones, los califican de horribles, inaceptables o escandalosos. Los conflictos provienen, no de la mala fe o de la inmoralidad de los actores, sino de diferencias de percepción y de interés en lo que se refiere a las finalidades de la organización y el valor de lo que produce cada grupo. Así, cada uno suele percibir sus actividades como más importantes que las de los otros, sobrevaluar lo que hace en relación con lo que hacen los otros. No es siempre posible, en este contexto, permanecer sereno.

Por lo general, los objetivos organizacionales emergen de muchos procesos de negociación y de luchas para obtener una me-

por posición. Raramente son el fruto de un consenso. Entonces, hay que discutir y aceptar hacer compromisos: así es la vida organizacional. Nos guste o no, a causa de los recursos limitados y de esa estabilidad en las diferencias, la búsqueda del poder y los conflictos son parte integrante de la vida organizacional.

Sin embargo, una organización no se puede mostrar públicamente como un lugar de conflictos, aunque ésta sea parte de su realidad interna. Son un fenómeno inevitable, condicionan a la organización, la definen, actúan sobre su razón de ser, sus objetivos, sus relaciones interpersonales. Por eso hay que analizarlos para entenderlos, incluso aceptando el riesgo de que su análisis termine por incrementar su importancia.

No se trata de conflictos personales, aunque muchas veces éstos se han desarrollado con el tiempo por frustraciones ligadas a los recursos. Una organización puede muy bien funcionar sin conflictos personales, sin enfrentamientos abiertos, en un clima general de acuerdo. Aun así, el observador debe entender cuáles son las líneas de fractura, las disensiones posibles, las bases sobre las cuales se establecen los compromisos, qué está sobre la mesa en materia de recursos. Si no lo hace, su comprensión de la organización quedará severamente limitada.

El enfoque simbólico o la búsqueda de significación

De acuerdo con este enfoque, una organización es primero una cultura constituida por rituales, ceremonias, cuentos, héroes, mitos. No importa lo que pasa, sino lo que se dice: lo importante es la significación. Y a este respecto, la cuestión de quién lo ha dicho tiene por lo general más peso que lo que se ha dicho. Importa más el quién que los argumentos racionales o científicos. ¿Cómo vestirse, qué imagen proyectar, qué impresión dejar? ¿Con quién uno tiene que ser visto, con quién relacionarse, qué alianzas formar? Son éstos

los elementos fundamentales de la cultura organizacional, que tienen a veces más peso que los resultados racionales obtenidos.

Un buen ejemplo es el caso de Pablo, que había tenido una promoción como asesor. Su jefe le pidió completar un estudio sobre ciertos casos-problema ocurridos en una región fuera de la capital. Pablo quiere mostrar a su jefe su dinamismo y ganar su confianza: trabaja muy duro y de manera muy intensa, toma tiempo de sus fines de semana para avanzar rápido con el informe, que entrega tres semanas después de recibido el encargo. Un viejo colega suyo, director desde hacía ya mucho tiempo, le sugirió "dejar dormir el informe" durante otro mes o seis semanas, para que el jefe entendiera que era el fruto de una investigación profunda y no de un trabajo realizado a toda prisa. Pablo se encogió de hombros y pensó en la ineficacia de los viejos, que no entienden nada de la productividad de los jóvenes.

Entregó el informe a su superior jerárquico, quien se sorprendió por el poco tiempo que le había tomado hacerlo y lo felicitó por su rapidez. Pablo estaba muy orgulloso hasta que se dio cuenta, unas semanas más tarde, de que el informe había sido pedido a otra persona, que lo "dejó dormir" unos meses, recuperó generalmente las propuestas de Pablo y recibió felicitaciones por la profundidad de sus análisis. La lección fue que un problema que tiene ya mucho tiempo no se puede arreglar en tres semanas, y que un buen análisis no se puede hacer en tan poco tiempo. Desde el punto de vista de Pablo, esto no es racional, pero constituye un elemento crítico de esa organización. En este ejemplo, lo simbólico es más fuerte que lo racional.

En una organización, la gente valora ciertos actos, a ciertas personas, ciertos comportamientos. Nadie lo dice ni dice por qué. Cada uno debe descubrirlo, pero ¡ay de aquellos que no pueden leer entre líneas! Las oficinas de los dirigentes son más grandes que

las de los empleados; eso es muy visible en cualquier lugar. Pero las cosas que importan no lo son tanto. Comprender la organización exige entender las cosas que no son visibles a los ojos, entender lo que la cultura valora, a menudo por el tipo de comportamiento que adoptan los empleados que buscan ser valorados. Ciertas personas logran tener una bella carrera produciendo pocos resultados, lo que compensan con el buen manejo de los símbolos. "No le puedo hablar: estoy súper ocupado." Esta frase no significa que la persona trabaja mucho, sino que busca proyectar la imagen de alguien que trabaja mucho, sea o no verdad. Desde el exterior, esto parece incomprendible, pero se toca aquí el lado más profundo de la naturaleza humana. Otro comportamiento simbólico consiste en afirmar la propia competencia: "Yo soy especialista en tal cosa" significa la búsqueda de un argumento de dominación más que un auténtico dominio de tal ciencia. Paradójicamente, hay que ser muy experto y tener mucha confianza en uno mismo para poder decir "no lo sé". Se comunica primero para afirmar la importancia, para dar sentido a la existencia, lo que nutre el enfoque simbólico y los comportamientos que éste genera.

Perspectiva global

Estos enfoques múltiples permiten entender una organización a partir de numerosos puntos de vista, por lo que ayudan a comprenderla mejor. Sin embargo, no siempre permiten trazar un dibujo operacional o coherente de ella. Con frecuencia estos enfoques son susceptibles de revelar aspectos políticos o simbólicos difícilmente confesables públicamente sin correr el riesgo de agravar los problemas que se quiere resolver. Nunca se pueden utilizar directamente en un informe de consultor, pero se deben manejar bien so pena de no entender lo esencial. Exigen desarrollar la intuición profesional para entender lo que pasa, más allá de lo dicho, de lo formal y de lo racional. La intuición no provee soluciones, sino, simplemente, una capacidad de plantear mejores preguntas, una ca-

pacidad para sentir lo no dicho, lo que se manifiesta indirectamente. La gente que conoce bien una situación tiene dificultades para imaginar que otros, particularmente expertos, no vean desde el primero momento lo que pasa. No se dice lo obvio, justamente porque se considera que es obvio. El que quiere entender la situación debe plantear buenas preguntas, y este modelo sirve, primero y ante todo, para lograr hacer eso.

Modelos prácticos para hacer un diagnóstico

El enfoque sistémico en gestión

El enfoque sistémico es el más utilizado y el más práctico de los enfoques en gestión. Corresponde en parte a la perspectiva estructural o racional de Bolman y Deal y al enfoque orgánico de Morgan. Es normal encontrarlo en un informe de un consultor en gestión. Su utilidad es muy grande, tanto por razones racionales (enfoque en el cliente y en el resultado) como por razones simbólicas (enfoque en lo que esperan los clientes o los que leen los informes).

Está basado en la idea de que la organización es un sistema, de modo que las características y propiedades de los sistemas se aplican in extenso a la organización. El enfoque sistémico proviene de los trabajos de Von Bertalanffy, un especialista de sistemas físicos y ciencias exactas. Según este enfoque, las propiedades de los sistemas en termodinámica deberían encontrarse en toda organización, y los parámetros que se aplican a los sistemas físicos deberían aplicarse a los sistemas humanos. De tal manera, un sistema es dotado de propiedades universales que son muy útiles para entender las nociones modernas de gestión. Esas propiedades son las siguientes:

- Los sistemas tienden a deteriorarse naturalmente con el tiempo, y solo una gran apertura al entorno puede permitirles adaptarse. Los sistemas tienen fronteras que les per-

miten distinguir lo que es parte del sistema y lo que constituye su entorno. Éste es un dato fundamental del enfoque. Esa noción de entorno ha favorecido toda la reflexión subsecuente sobre el hecho de que es él el que justifica la existencia misma de la organización, ya sea que esté cerca (micro o inmediato) o distante (macro o remoto).

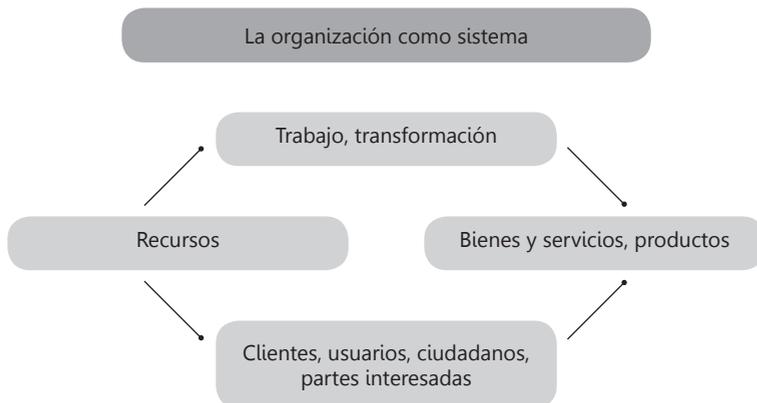
- Cada sistema pertenece a un suprasistema y puede contener subsistemas, lo que permite analizar la organización escogiendo el nivel más pertinente, considerando que el entorno de uno se vuelve parte del nivel superior y viceversa.
- Los sistemas se nutren de elementos que provienen del entorno y producen elementos que salen hacia el entorno. Estas nociones son fundamentales para explicar la gestión por resultados, la acción sobre los resultados, la obligación de ofrecer resultados o la rendición de cuentas.
- Los sistemas buscan la estabilidad, lo que resulta en la necesidad de manejar el cambio, que nunca es natural. Esto se logra por sus modelos de regulación, constituidos por sus reglas de funcionamiento. En los sistemas siempre se tiene la capacidad de alcanzar resultados idénticos adaptándose a las condiciones; lo determinante es la finalidad, y no la manera de hacerlo. Esta propiedad es fundamental e inevitable en gestión moderna. Las organizaciones, como los individuos, son capaces de encontrar diversas maneras de llegar a sus fines; ello demanda poner el enfoque más en los resultados que en las maneras de trabajar. Ésta es la base de la gestión por objetivos y de la gestión por resultados.

El enfoque sistémico permite establecer un paralelo interesante entre la noción de sistema y el concepto de organización. Si se

acepta el postulado de que la organización es un sistema, se reconocen automáticamente las características del sistema como aplicables a las organizaciones. Sin embargo, no se debe olvidar que el sistema es una imagen, que la organización real tampoco es un sistema, sino algo mucho más complejo. En parte, es lo que se quiere que sea. El enfoque sistémico ofrece un medio interesante y eficaz para actuar, explica los desarrollos de la ciencia de la gestión como disciplina, con lo que el analista deberá navegar entre la necesidad operativa de utilizar el enfoque sistémico, que es imprescindible en las expectativas de los clientes organizacionales, y la de dotarse de otras fuentes de comprensión de la complejidad organizacional para poder afinar su comprensión y su percepción de una realidad compleja.

La visión de la organización presentada ilustra esa dinámica de intercambio con el entorno. Sin clientes, usuarios o ciudadanos no existiría la organización, aunque ninguno de estos elementos del entorno es parte de la organización que se va a analizar (véase la figura 1).

Figura 1



Hace más de 40 años, Cleveland (1972) decía que ya que las tareas sociales se podían cumplir dentro de pirámides jerárquicas, era cómodo identificar bellas estructuras como organizaciones, pero ahora se torna más y más esencial agregar masas de información para tener éxito, hasta llegar a un resultado global compartido por la mayoría.

La aplicación de este enfoque sistémico se enriquece con dimensiones de decisión y acción, como lo demuestra el modelo dinámico de gestión, que ilustra la perspectiva de resultados en relación con la de los clientes, sus necesidades, con los planes y las decisiones de gestión.

Así, a partir de estos cuestionamientos, comienza una nueva reflexión sobre la gestión. Primero, el cliente: ¿Cuál cliente se elige? Si se trata de una gestión privada, hay que decidir a quién se desea vender; en el caso de la gestión pública, habrá que elegir a qué usuarios se ofrece un servicio particular. Es una obligación de la gestión tener una reflexión estratégica sobre la cuestión de a quién ofrecer los servicios.

Una vez identificados estos clientes o usuarios, la segunda pregunta que hay que hacerse es qué necesidades se va a tratar de satisfacer. Se puede decidir ofrecer un servicio y otro no, porque ciertos servicios son demasiado caros y están fuera del alcance de quienes lo necesitan. El gestor está continuamente interpretando los límites de su acción, para escoger a sus clientes y sus necesidades.

Cuando ya se ha tomado la decisión sobre clientes y necesidades, toca elegir los objetivos que se pretende alcanzar en relación con estas necesidades. Se trata del establecimiento de los resultados esperados. Luego, habrá que determinar los planes de actividades, cómo organizarse, los recursos que se dedicarán a estos proyectos y, finalmente, poner a funcionar el conjunto.

A partir de allí aparecen tres conceptos: 1) la eficacia, cuando el resultado obtenido corresponde al resultado deseado (objetivo); 2) la eficiencia, cuando el costo es bajo, la productividad es grande y los recursos son bien utilizados; y, 3) la pertinencia, cuando los resultados obtenidos corresponden a lo que deseaba el cliente o el usuario.

Es preciso considerar la diferencia entre el nivel de decisión, que es crítico pero se practica únicamente de vez en cuando (es el más importante, pero usa muy poco de tiempo formal), y el nivel de acción, que es la aplicación de decisiones tomadas antes. Es un modelo interesante, aunque comporte debilidades. En la realidad, el funcionamiento consume casi toda la energía y el tiempo del gestor, lo que lleva a algunos a creer que el trabajo de éste consiste en preocuparse únicamente del día a día. Aquí aparecen los compromisos, las elecciones de recursos, las decisiones cotidianas, la resolución de los pequeños conflictos humanos, la comunicación interpersonal. Muchas veces se está aquí fuera de la racionalidad tradicional, pero las dificultades aparecen continuamente y consumen el tiempo y la capacidad de pensar a largo plazo. El modelo nos reenfoca en lo esencial: los resultados y la satisfacción de la clientela. La realidad a veces impide al gestor enfocarse en lo que debería ser esencial, y lo urgente siempre supera a lo importante. Esa dinámica no aparece en un modelo, pero es esencial considerarla.

Nociones claves vinculadas

- Eficacia: Hacer las buenas cosas. Alcanzar los resultados que se quería lograr, hacer que correspondan a los objetivos deseados y a las medidas orientadas a resultados. La eficacia se preocupa del objeto. La pregunta que se plantea es: ¿QUÉ? (¿qué hemos hecho?).
- Eficiencia: Bien hacer las cosas. Conjuntos de medidas que influyen en los recursos, actividades y resultados (pro-

ductividad, costo unitario, nivel de actividad, etcétera). La eficiencia se preocupa de ¿CUÁNTO, CÓMO, CUÁNDO? (¿cuánto ha costado?, ¿cómo se ha hecho?, ¿cuándo se ha terminado?).

- Pertinencia: Saber si los resultados que se han determinado corresponden a lo que necesita la gente o lo que esperaban los clientes. Existe para limitar la eficacia de proyectos que corresponden a los objetivos pero que son finalmente inútiles por no corresponder a lo que espera el público. La pregunta de la pertinencia es: ¿POR QUÉ? (¿por qué hemos hecho eso?, ¿quién lo deseaba?, ¿para el interés de quién se hizo? Es una pregunta peligrosa, por lo que a menudo se evita).

Este modelo permite hacer una reflexión profunda sobre lo que hace y debería hacer el administrador en torno a la gestión misma. Será entonces útil para sostener la reflexión, establecer prioridades, precisar a qué abocarse y qué dejar de lado o abandonar. Alguien decía “el saber descuidar”. El modelo permite a uno evaluar su acción y comprender el sentido de su intervención como gestor. Es esencial para el consultor que quiere hacer un diagnóstico tener herramientas que lo ayuden a apoyar su reflexión sobre la gestión. Sin embargo, este modelo, muy sistémico, no permite describir verdaderamente la organización y sus elementos y componentes internos y externos.

Un modelo para describir a una organización: Kast y Rosenzweig

Kast y Rosenzweig (1985) describen la organización como un sistema abierto, es decir, en relación dinámica con su entorno. El dinamismo de la relación resulta de la interacción de los subsistemas entre ellos mismos y de cada uno con el entorno. Este modelo es útil para realizar el diagnóstico completo de una organización. El modelo permite hacer el análisis desde una perspectiva completa,

gracias a su enfoque sobre los diferentes subsistemas que le brindan su razón de ser (la estructura, la tecnología, el aspecto psicosocial y la gestión). Ambos autores han desarrollado poco el subsistema gestión, pero aquí se completará directamente con el modelo dinámico de gestión ya descrito. Este modelo identifica también suprasistemas, como el económico, el político, el social, el demográfico, el cultural y el legislativo. Sin embargo, aquí se propondrá otro modelo de análisis del entorno más completo, más práctico y más fácil de utilizar (Collerette y Schneider).

Los subsistemas

Cada uno describe una parte de la organización, con base en un punto de vista diferente. Es necesario describir todos, porque lo más común es sentirse más cómodos con uno que con el otro, a causa de la formación o de la propia experiencia. En cada uno habrá que buscar los datos y los elementos, considerando que los que están fuera pueden ser los más importantes. Lo esencial es asegurarse de haber descrito todos los elementos de un sistema y no solamente los que gustan más o parecen más interesantes de un punto de vista personal.

El subsistema: razón de ser

Todos los modelos de diagnóstico comienzan por la reflexión sobre la razón de ser. En la práctica, uno se da cuenta de que muchas veces los problemas organizacionales provienen de una razón de ser poco o nada clara. Aquí se utiliza el concepto razón de ser por oposición a la palabra "misión". Esta última hace frecuentemente referencia a un documento formal, a veces legal, que determina lo que hace la organización, o lo que debe hacer. Sin embargo, la misión constituye a menudo un archivo pasivo, algo que se hizo y que no puede cambiar, lo que refleja la misión de manera sumamente general. Para proteger lo que hace la gente, muchas organizaciones refieren a su misión como algo que debe evitar que algunos se sien-

tan mal. La razón de ser, en cambio, no es un documento oficial, sino la comprensión de una realidad organizacional. Si la misión se encuentra en un documento formal, la razón de ser está en la opinión de la gente sobre el tema de lo que hace en realidad la organización.

En algunos casos particulares, la comprensión de la razón de ser es un desafío. Cuando cambia un equipo dirigente, los nuevos se deben ajustar a una comprensión dominante de lo que es la razón de ser. Si quieren hacer la promoción de una nueva visión, es posible que eso resulte muy difícil, a causa de la comprensión de la vieja razón de ser, que no cambia fácilmente. A veces, también, la comprensión de la razón de ser es ambigua, porque ha cambiado con el tiempo. Esto ocurre porque no todos los dirigentes tienen la misma visión y no se dan cuenta de ello: la organización cambió para ajustarse al entorno y los dirigentes no hicieron lo necesario para tener una visión compartida. Son ejemplos de un problema muchas veces escondido y muy importante.

Para encontrar la razón de ser de una organización uno tiene que preguntar a la gente cuál es su concepción de lo que hace la organización, o, si es el caso, la parte que conocen de la organización. La percepción de la gente es determinante, porque es ella la que determina a veces la orientación futura, el desarrollo de los proyectos, productos o servicios. Además, las diferencias de percepción de la razón de ser son críticas y constituyen la causa de muchos fracasos de organizaciones. La razón de ser refiere a los valores de la organización y de sus dirigentes y empleados claves. También, a la interpretación de lo que debería hacer (o no) la organización, a los resultados que espera alcanzar, a sus grandes políticas. Si este subsistema está influido por el contexto sociocultural y económico del entorno, es por otra parte determinante para el comportamiento de los otros subsistemas, lo que hace que se lo califique de anterior a los otros. Un diagnóstico organizacional debe comenzar por el análisis de la razón de ser. No importa el texto o la referencia ligada

a la misión: la razón de ser se vincula a la idea que los dirigentes se hacen del porqué de la existencia de la organización.

Se observan en las organizaciones fenómenos de evolución que influyen en la razón de ser o la comprensión. Así, si dos socios fundan una empresa, después de unos años cada uno tienen una evolución diferente del otro. Como es un proceso lento y progresivo, no se dan cuenta de una brecha en la razón de ser. Y van a conocer dificultades sin darse cuenta de que ellas provienen de orientaciones poco compatibles o con poco en común. En otros casos, las presiones constantes del mercado obligan a la empresa a cambiar por razones técnicas relacionadas con la evolución tecnológica, con los productos en competencia o con la obsolescencia de algunos de ellos. La reflexión sobre la razón de ser aparece aquí como una indicación de la necesidad de ajustarse, de aclarar el entendimiento. Cuando existen brechas de comprensión en la razón de ser, pueden sobrevenir crisis, conflictos, malos entendimientos: uno no entiende por qué el otro actúa así.

En la realidad, en una organización la dirección reinterpreta constantemente el sentido de la razón de ser, en parte a causa de las presiones del entorno, en parte por la influencia de los valores dominantes y de la experiencia de los dirigentes. Se podría agregar también que el deseo de dejar su marca influye en el comportamiento de los directivos. Esta comprensión es crucial y crítica en el diagnóstico organizacional. Una de las maneras de ajustarla es la planificación estratégica, que provoca una reflexión sobre a dónde va la organización, qué es y qué quiere ser. Pero antes de comenzar con la solución, hay que encontrar el problema...

El subsistema tecnológico

El subsistema tecnológico refiere al trabajo, a los procesos de producción de bienes y servicios, a la manera cómo se hace el

trabajo. Toda la ciencia de la producción, la búsqueda de eficiencia, el “lean management” (literalmente, “la gestión delgada”), los procesos de la calidad —en particular las normas ISO— constituyen el subsistema tecnológico. Las técnicas de producción, el saber hacer de los empleados —o de los artesanos, si es el caso—, los secretos industriales ligados a la producción y a los productos son también partes de este subsistema.

Aquí se analiza la organización de la producción, del trabajo, las pérdidas de tiempo estructurales, las maneras de mejorar la productividad. Se detallan todas las fuentes de actividades sin valor agregado, la búsqueda de eficiencia. Se describe cómo se trabaja y los elementos observables, con el propósito de optimizar la productividad.

Se encuentra aquí, en el ámbito de los recursos humanos, sus capacidades técnicas, las competencias profesionales y tecnológicas, las máquinas y lo que permiten hacer, el valor del conjunto de ellas, su edad y su fiabilidad. Además, los recursos materiales en general, cuando se destinan a la producción, así como las técnicas para manejarlos. Los recursos se adaptan a la tecnología, pero ésta, a su vez, se adapta a nuevos recursos, de modo que lo que se tiene aquí es una visión sistémica de interrelación e interacción.

Un subsistema se coordina entonces con otros subsistemas de la estructura por la manera de organizarse, que proviene a la vez del subsistema de producción, del psicosocial, por el importante papel de los empleados en la producción y la influencia de los posibles conflictos o de la cooperación voluntaria en la producción.

El subsistema estructural

La estructura organizacional es un fenómeno complejo, compuesto de dos elementos convergentes: la especialización del trabajo y la coordinación del trabajo. A causa de la importancia del sistema estructural en el diagnóstico, aquí se tratará con mayor detalle.

La especialización del trabajo proviene de la necesidad de las organizaciones de trabajar de manera separada. Uno no puede hacer todo; cuando recibe ayuda de los otros, a partir de un cierto tiempo comienza a especializarse en su trabajo. Existen diferentes maneras de especializar, pero todas exigen, de inmediato, un sistema de coordinación entre ellas. Una vez que todos no hacen lo mismo, hay que comenzar a controlarlos para dar paso a la coordinación. Ésta se constituye por los medios utilizados para evitar que cada uno trabaje de manera incompatible con lo que hacen los otros.

El análisis de la estructura es, entonces, un análisis de los modos de separación o de especialización del trabajo: en qué se sustentó y qué problemas de coordinación provocó. Es preciso establecer un vínculo entre la estructura, la producción y el nivel psicosocial considerando la razón de ser. La mala estructura provoca duplicaciones, superposiciones, personas que hacen el mismo trabajo, que no coordinan entre sí. Analizar la estructura es comparar las posibilidades de especialización y mirar los modos de coordinación que se utilizan. Uno no puede sobrevivir sin el otro; un análisis de estructura debe tener las dos dimensiones: especialización y coordinación.

El subsistema psicosocial

Este subsistema refiere a una dimensión diferente de las otras. Se trata, aquí, de la dimensión humana de la organización; no tanto en relación con las políticas de recursos humanos, aunque éstas a menudo tengan un papel decisivo; tampoco con actividades de apoyo psicológico a los empleados que presentan alguna dificultad, aunque tienen una relación con este factor. De lo que se trata en relación con este asunto es de entender el ambiente: cómo se siente la gente, si se quieren o se odian, si hay conflictos, si hay colaboración. Para entender a la organización, es importante percibir esa dimensión informal. Con la excepción de las crisis abiertas, es muy difícil saber lo que pasa fuera de la forma. La cultura nacional no permite

hablar con extranjeros de nuestros problemas humanos; no se critica a la organización frente a gente que no es parte de ella.

Sin embargo, se buscan aquí elementos informales y humanos que expliquen las brechas o la súper productividad. Existen empresas que tienen la costumbre de comprar otras empresas en quiebra y sacarlas de los problemas en poco tiempo. A veces las soluciones son formales —de tecnología de producción, de una estructura que pasa de pesada a ligera—, pero, en general, es la dimensión psicosocial lo que hace que los empleados se sientan valorados, bien considerados, que tengan el afán de comportarse bien y producir mucho. A veces es el subsistema psicosocial el que explica por qué, a pesar de tener la última tecnología y los mejores empleados, las cosas no funcionan.

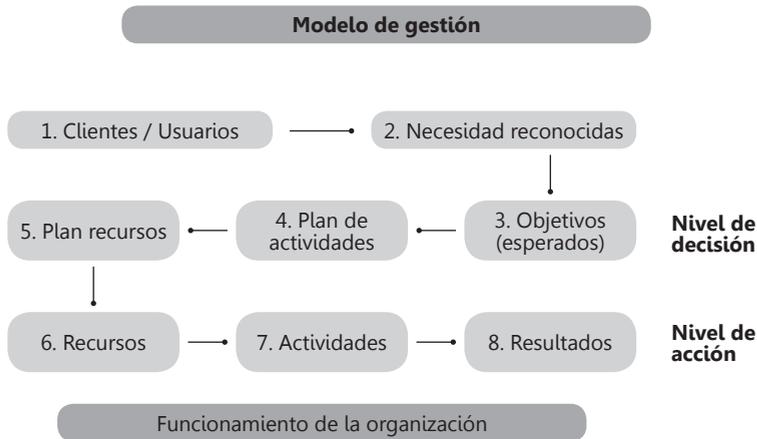
Es un subsistema inmaterial, de sentimientos compartidos, positivos o negativos, de sistemas que valoran o no al ser humano. Puede ser un sistema de conflictos jamás arreglados que hace que todo se pudra. En las empresas se puede desarrollar una tolerancia increíble a lo inaceptable. La mala relación se vuelve la normalidad, la gente no se habla más, lo no dicho tiene más importancia que lo dicho o lo escrito. Es lo que nos ayuda a encontrar el sistema psicosocial, lo escondido, los secretos (buenos y malos); en suma, toda la dimensión humana de la organización.

El subsistema de gestión

El subsistema de gestión no es detallado en el texto de Kast y Rosenzweig. Esto ocurre porque se agrega el modelo dinámico de gestión visto antes. La gestión no es una parte física de la organización, sino la manera por la cual los administradores actúan y logran que los objetivos y las metas organizacionales se realicen. Incluye, entonces, las decisiones tomadas por los administradores, así como sus acciones. De ahí que el modelo de gestión no será descriptivo,

sino normativo. Al hacer el diagnóstico es necesario describir lo que pasa, los hechos observados, pero evaluar si las cosas son buenas o malas es el sentido cotidiano de la gestión (véase la figura 2).

Figura 2



En gestión, ya se ha dicho, primero hay que cuestionar quiénes son los clientes con los que se cuenta y quiénes aquellos a los que se desea tener. La gestión comienza por una reflexión de orientación sobre la clientela y los usuarios. Esto se vincula mucho a la visión de los dirigentes. En seguida se reflexiona sobre las necesidades de los clientes o usuarios, sean éstos aquellos con los que ya se cuenta o los potenciales. En realidad, se trata de saber qué desean, qué les interesa, qué buscan. Todo esto se relaciona con las necesidades de aquellas personas a las que se quiere satisfacer. Esta parte corresponde mucho al mercadeo en las funciones de gestión, tanto en organizaciones privadas como en las públicas, pero también a las orientaciones generales de la organización, a la voluntad y a la visión de los dirigentes.

Después viene la reflexión, para establecer los objetivos — también llamados resultados— deseados. ¿Sobre qué queremos ser evaluados al término de la sesión, trimestre, semestre o año? Toda la problemática de la gestión por resultados aparece en esas preguntas de reflexión sobre la marcha de la organización. En esa etapa de la gestión se observa una manera de formalizar el contenido y clarificar los criterios de eficacia.

Una vez determinados los objetivos, hay que organizarse para alcanzarlos. Preparar planes de acción, diagramas de Gantt y técnicas de revisión y evaluación de proyectos (PERT), todas las maneras de trabajar en la reflexión sobre la organización aparecen aquí. No es el sistema; es la acción de los dirigentes en lo que concierne a cómo hacen sus planes de actividades a corto, mediano y largo plazo. No incluye la planeación estratégica, porque ella está más orientada a definir lo que la empresa quiere ser que a las maneras de lograrlo.

La última etapa de la reflexión tiene que ver con la preparación de los recursos. ¿Qué recursos financieros, materiales y humanos se necesitan para actuar? Aquí aparecen las funciones de evaluación de necesidades de recursos humanos, materiales y financieros (H-M-F), de control de la empresa, los contadores para controlar las cuestiones relativas al dinero, la búsqueda de capital monetario para la inversión, la gestión del material, las cuestiones ligadas a la gestión de personal o recursos humanos, el reclutamiento, la remuneración y otros asuntos semejantes.

Después viene la etapa de acción, que es la que necesita más tiempo y esfuerzos. Es la observación de la gestión que incluye cómo se usan los recursos y los planes, y cómo se trata a la gente. Aquí también aparecen las grandes funciones de la gestión, como controlar el uso de recursos, las actividades, la calidad de los productos, asegurarse de que los empleados tengan condiciones que los inciten a trabajar de manera óptima. Es decir, todo lo necesario para hacer funcionar la organización en el día a día, ligado a lideraz-

go, motivación, comunicación. Esto incluye responder a miles de demandas de empleados, entender sus necesidades, actuar cada día. Por eso se dice que la acción ocupa la mayor parte del tiempo del administrador o del gestor, mientras que la calidad de su acción depende de su toma de decisión que, al revés, no exige tanto tiempo. En gestión, la tentación de poner todos los esfuerzos en responder a problemas del día a día y olvidarse de la orientación, de la visión que marca a la organización, es una trampa.

Finalmente, queda evaluar lo hecho, comprobar que los resultados previstos han sido alcanzados, que las actividades fueron eficientes, con costos menores con respecto a los planes de recursos, con alta productividad individual y grupal. Toca, en este momento, preguntarse si lo que se produce corresponde a las necesidades de los clientes, si lo que se ha hecho con éxito fue percibido así por los que lo aprovechan.

Entorno organizacional

En este acápite se presentan dos modelos de análisis del entorno organizacional. El primero es el que viene con el modelo de Kast, y el segundo es el modelo de Colletette y Schneider, que es más fácil de aplicar a la realidad. Se proponen ambos, pero se sugiere utilizar el segundo para hacer análisis del entorno.

El entorno organizacional está constituido por todos los elementos que no son partes de la organización pero que pueden tener una influencia actual o futura sobre ella. El gobierno central no es parte del gobierno regional, pero tiene una fuerte influencia en él. El mercado de mano de obra determina si se puede contar fácilmente con el tipo de empleados que se desea. Si son raros, es importante; si son numerosos, no los es. Sin embargo, lo que desde un punto de vista es parte de la organización, desde otro es entorno (esto ocurre, por ejemplo, cuando se cambia el nivel jerárquico). Un director pue-

de considerar que su dirección general es entorno, mientras que su dirección es parte de la dirección general.

Para utilizar ambos modelos se trabaja de modo distinto del visto hasta ahora. Aquí se busca en el entorno aquello que va a tener influencia sobre la organización analizada. Es posible que un elemento no sea pertinente, y entonces no se necesita analizarlo. Se busca el entorno de manera prospectiva, es decir, tratando de saber qué influencia tendrán estos elementos, eventualmente, en el futuro de la organización. La ventaja del segundo modelo es que provee preguntas más precisas, que ayudan más a la persona que hace el diagnóstico.

Entorno según Kast y Rosenzweig

Una vez estudiadas las partes internas de la organización y su gestión, aparece la necesidad de analizar lo que la rodea e influye en su entorno. El entorno está constituido por organismos y elementos virtuales que influyen en la organización desde fuera. Kast y Rosenzweig proponen separar el entorno en dos partes: el microentorno (inmediato y conocido) y el macroentorno (remoto y desconocido). El primero está conformado por elementos que son conocidos por los administradores de la empresa. A veces conocen personalmente a los representantes del microentorno, pero otras veces no.

Puede ser la dirección más alta de la organización estudiada. Si se estudia una sucursal, la dirección central es parte de su microentorno; lo mismo ocurre con una dirección en relación con la dirección general, y entre un ministerio y el gobierno. Si se escoge un nivel del sistema, el nivel superior es el entorno, porque influye, se lo conoce y no se puede influir realmente sobre este suprasistema. Los recursos financieros externos, como el banco local y los que prestan dinero, forman también parte del microentorno. Y lo mismo se puede decir de los organismos de control inmediatos; del nivel de una empresa; del gobierno central, regional o local, que tienen

la posibilidad de hacer leyes o reglamentaciones. Forman también parte del microentorno de una empresa la cultura administrativa y la tecnología. Como se ha visto, la tecnología de propiedad de la organización también influye por fuera, cuando existen tecnologías no usadas en la empresa que actúan sobre ella.

El macroentorno tampoco es parte de la organización y la influye desde fuera. Está constituido por elementos más globales, como la influencia política, la de la economía en general, la de la cultura, la tecnología global, la demografía o la sociología. El administrador no puede hacer nada en contra de esas influencias, y debe vivir con el peso que llevan a la empresa. Sin embargo, es esencial saber reconocer por dónde va el mundo y por qué camino va a hacer pasar a la organización. Estudiar el entorno es, en suma, estudiar las influencias ajenas.

Entorno según Collerette y Schneider

Collerette y Schneider proponen otra manera de describir el entorno, más práctica que la de Kast y Rosenzweig. Dividen el entorno en tres niveles —inmediato, intermedio y de tendencias globales— que llevan preguntas bastante precisas, lo que facilita este análisis.

Entorno inmediato

- Mercado de mano de obra: ¿Cuál es la influencia del mercado actual de mano de obra sobre la empresa? ¿Es fácil o difícil encontrar empleados competentes y bien formados? ¿Son caros o no? Lo que se busca aquí es cómo las características del mercado de mano de obra pueden influir en el futuro cercano o lejano de cierta empresa. Por ejemplo, si ésta utiliza mano de obra muy especializada, es posible que la influencia de este factor sea importante. Si, en cambio, hay mucho desempleo y las características

del trabajo no son muy técnicas, será muy fácil encontrar mano de obra. Si esta pregunta es pertinente, hay que responderla; si no, se pasa a la siguiente.

- Competidores: ¿Tiene la empresa competencia? ¿Quiénes son los competidores, qué valor tienen, cuánto amenazan a la empresa? ¿Son importantes o secundarios? ¿Qué pasa con la competencia que puede tener importancia e influir sobre la empresa? ¿Cuáles son las características del producto y del mercado de la empresa? ¿Hay que cuidarse de la competencia para avanzar, o no hay problema en ese nicho de mercado? ¿Obliga el mercado a mantener bajos precios o desarrollar productos muy finos? Si no hay de qué preocuparse, se pasa a la siguiente.
- Capital: ¿Tiene la empresa bastante capital? ¿Es posible tener más? ¿Se va a necesitar encontrar capital en los próximos meses o años? ¿La disponibilidad de capital, su costo, la rapidez de los trámites para conseguirlo, son elementos críticos aquí? Si la cuestión del capital no es importante, se pasa a la siguiente.
- Clientes: ¿Qué pasa con los clientes? ¿Evolucionan? ¿Están creciendo o decreciendo? ¿Su naturaleza es la misma, o cambia? Si cambia, ¿en qué? ¿Qué características pueden tener los clientes que influyen a la empresa? Si esta cuestión no es relevante, se pasa a la siguiente; si lo es, es preciso describirla en detalle.
- Sindicatos: ¿Se encuentran sindicatos? ¿Son importantes? ¿Tienen una influencia particular? ¿En qué sentido? Aquí la preocupación no es por el sindicato que está dentro de la empresa, sino por las influencias lejanas. ¿Qué influencia sobre la empresa puede tener el mundo sindical? ¿Y las grandes orga-

nizaciones sindicales que no están dentro de la organización analizada? Si no es importante, se pasa a la siguiente.

- Proveedores: ¿Cuál es la situación con los proveedores? ¿Hay muchos o pocos? ¿Pueden influir en la empresa? A veces el número de proveedores se limita tanto que provoca un peligro potencial para la empresa. Si hay muchos proveedores, ¿qué influencia puede tener su oferta variada? Si la pregunta no es relevante, se pasa a la siguiente.

Entorno intermedio

Este entorno es un poco más global que el inmediato, pero en él se contesta a las preguntas de la misma manera: si algo es crítico, se detalla; si no lo es, no se trata y se pasa al punto siguiente:

- Organizaciones internacionales: ¿Existen organizaciones que pueden influir en el negocio o actividades de la empresa? Por ejemplo, la gestión de un tratado de libre comercio (TLC) puede ser un elemento crítico del entorno si una empresa tiene actividades cubiertas por él.
- Leyes y reglamentos: ¿Cuál es la influencia de estas leyes? ¿En qué sentido influyen en la empresa? ¿Cuál es la importancia de esta influencia?
- Corrientes políticas y sociales: ¿De qué manera estas corrientes pueden influir en la empresa? ¿Con qué fuerza?
- Medios y grupos de presión: Según las actividades de la empresa, los medios y los grupos pueden tener un papel crítico. ¿Cuál? ¿Con qué fuerza?
- Agencias de control: ¿En qué pueden influir estas agencias? ¿En qué partes de las actividades de la empresa?

Entorno de tendencias globales

Como su nombre lo indica, este entorno es mucho más global. Y aunque es muy poco probable que sus elementos tengan una influencia precisa, hay que preguntárselo para ajustar el análisis:

- Evolución tecnológica: ¿Qué está llegando y qué va a pasar en la empresa con esta llegada? ¿Es posible avizorar amenazas en el futuro? Aquí no se habla de la tecnología usada en la empresa, sino de aquella que existe fuera la organización y que puede provocar desafíos o cambios tecnológicos. En unos casos, son los cambios en la tecnología los que van a afectar el futuro de la empresa. Microsoft no tiene problemas con el software que vende, sino con el cambio del entorno que hace que los microcomputadores en los cuales pone su software esté disminuyendo a causa de cambios tecnológicos. ¿Cuáles son los cambios futuros que van a afectar a la empresa?
- Tendencias mundiales: Si se está ante algo con fuerte tendencia, puede ser importante.
- Valores: ¿Cuál es la importancia de los valores para la empresa? Este tema se torna importante tanto cuando una empresa hace cosas que no son aceptadas como cuando hace otras que son muy deseadas por la población. Hay que ver cada caso.
- Demografía: ¿Cuál es el sentido de la evolución de la clientela de la empresa? Es posible que la empresa esté en un país con crecimiento demográfico, pero que la clientela de una empresa particular no conozca este crecimiento. Un cambio demográfico puede tener que ver con el crecimiento de ciertos grupos de la población. Hay que ver si es el caso de la clientela de la empresa. Lo que aquí

interesa es la influencia del elemento del entorno sobre la organización analizada, no sobre la sociedad en general.

- Economía: ¿Qué pasa con la economía nacional y qué con la internacional? ¿En qué sentido tiene influencia en la empresa?

Una vez identificados los elementos críticos del entorno, se tiene ya una idea clara de su influencia sobre la organización y cada uno de sus niveles. Se trata, aquí, de buscar influencias externas. Sería muy raro que cada uno de estos elementos resulte pertinente. Por eso hay que preguntarse si hay influencia por cada elemento; y, si la hay, cuál es esta influencia. Si no la hay, no se dice nada y se pasa directamente al punto siguiente. Estos elementos son un tipo de check list para asegurarse de no olvidar nada de las influencias externas.

Ejemplos de preguntas sobre los cambios del entorno y su impacto

1. El medio sociocultural: ¿Qué cambios aparecen?

- Envejecimiento o no de la mano de obra.
- Mano de obra más educada.
- Feminización de la mano de obra.
- Minorías visibles más presentes.
- Nuevos valores con respecto al trabajo.

Impactos:

- Disminución de la movilidad geográfica.
- Matrimonios con dos carreras.
- Carreras limitadas.
- Empleados más heterogéneos y exigentes.
- Contestación de la autoridad.

- Equidad en el empleo.
- Modificación de la cultura de la organización.
- Redefinición de tareas.

2. El medio tecnológico: cambios

- Automatización: robótica y burótica.

Impactos:

- Disminución del número de empleos.
- Falta de seguridad del empleo.
- Reciclaje de trabajadores.
- Penuria de empleados especializados.
- Aceleración del ritmo de trabajo.
- Control acrecentado sobre los empleados.
- Trabajo a domicilio.
- Nueva distribución del poder.
- Aislamiento de los empleados.
- Nueva definición del papel de los supervisores.

3. El medio económico: cambios

- Globalización de los mercados.
- Competencia más intensa.
- Concentración de las empresas.
- Desreglamentación de los mercados.

Impactos:

- Demanda de una mayor flexibilidad.
- Demanda de una mayor productividad.
- Desarrollo de ventajas competitivas.
- Revitalización de la empresa.

- Innovación y espíritu empresarial.
 - Control de los costos de los recursos humanos.
4. El medio político: cambios sobre el trabajo
- Insistencia sobre los derechos individuales en el trabajo.
 - Coaliciones bien organizadas e influyentes.
 - Búsqueda de una mayor transparencia de las empresas.
 - Posibilidad de nueva legislación con respecto a los empleados a tiempo parcial y temporales.
 - Situación de los fondos de jubilación.

Impactos:

- Aumento de los costos de una mala gestión de recursos humanos.
- Cuestionamiento de las prácticas actuales.
- Importancia creciente de la función de recursos humanos.
- Evolución lenta de la jurisprudencia.
- Preocupación creciente por la equidad salarial.
- Complejidad creciente de las decisiones en materia de gestión de los recursos humanos.

Utilizar un modelo de gestión

El modelo de Kast y Rosenzweig no es más que un ejemplo de la utilización del enfoque sistémico para describir a una organización. No existe un modelo único o superior a los otros. Sin embargo, el analista debe hacer una elección y convivir con ella hasta el final. No se trata de satisfacerse con los elementos de un modelo que más gustan porque el gestor se siente cómodo con él. El modelo tiene como utilidad que fuerza a analizar todos los elementos; procura la certidumbre de haber analizado todos los elementos esenciales de la organización.

Cuando se hace el análisis con elementos disparatados que no aseguran que el diagnóstico de la organización sea completo, las habilidades naturales o profesionales pasan por encima y procuran una visión incompleta de las organizaciones. El jurista se enfocará en los textos legales y los reglamentos; el psicólogo, en las relaciones humanas; el contador, en los documentos financieros, y así sucesivamente. Además, es importante señalar que el propósito del uso de un modelo particular siempre es describir, a la vez, lo que debe ser la organización y lo que verdaderamente es. De otra manera uno se satisface con una imagen normativa que resulta insuficiente para explicar la realidad.

Entender a las organizaciones por enfoques normativos culturales

Handy (1980) propone un enfoque alegórico sobre la cultura de las organizaciones. Según él, existen configuraciones relativas a imágenes, marcos de referencia y maneras de comportarse que son típicas de un tipo particular de organizaciones, o de ciertas partes de una organización. Aquí se trata de elementos que sirven para entender de qué manera la cultura define la normalidad organizacional, o, a la inversa, de qué manera el tipo de organización define una cultura determinante para saber lo que es bueno, malo, aceptable o no, deseable o no. Así, en un tipo de organización se aceptan cosas que serían totalmente inaceptables en otras, lo que hace que la gente que conoce un tipo nunca logre entender lo que pasa en otro.

La estructura tipo Zeus

La estructura tipo Zeus refiere a la organización donde el jefe esté en el centro, y donde cada uno debe lograr acercarse a él. La única regla es actuar como el jefe, adivinar lo que él desea, imaginar cómo se hubiera comportado en una situación dada y actuar en consecuencia. Aquí no existen reglas escritas: cada uno debe hacer

frente, actuar y no cometer errores. Es una estructura animada, emocionante a veces, donde no existe seguridad. Es característica de las PYME, pero también, a veces, de los consejos directivos de grandes organismos o ministerios. Es, sobre todo, una cuestión de personas. ¡Zeus era el rey de los dioses! La imagen propuesta aquí es la de la telaraña.

Esta estructura es muy dinámica, pero personas que buscan seguridad, que buscan reglas claras, van a sufrir en este tipo de organización. Analizarlas exige reconocer estos elementos inevitables. A menudo los problemas de las organizaciones están ligados al crecimiento de este tipo de organización. Lo que es perfectamente viable en pequeñas organizaciones se vuelve imposible cuando viene el crecimiento. No es cuestión de personas, ni de personalidades, sino de tener una organización adaptada a su situación.

La estructura tipo Apolo

La estructura tipo Apolo es la inversa de la precedente. Así, la imagen está constituida por columnas que soportan la dirección en la cumbre. Apolo era el dios de la ley y el orden. Este tipo de organizaciones procede a partir de reglas, normas, procedimientos, textos escritos que definen la vida organizacional. Es la burocracia, el reino de la formalidad.

Aquí los empleados tienen más seguridad: las normas los protegen, las cosas son más claras, uno sabe formalmente lo que puede o no puede hacer. El riesgo, aquí, es el aburrimiento. En realidad, se trata de una estructura donde uno intercambia su posibilidad de autonomía y de libertad por reglas y normas vinculantes que protegen y aseguran a los miembros. Es la complejidad de la organización y su estructura lo que obliga a mantener este tipo de organización, y no, como muchos creen, que sus dirigentes sean brutos o de cortos alcances. De hecho, no es posible manejar una organización grande

sin reglas escritas y una jerarquía formal. No se conoce otra forma de hacerlo, y es importante tener esto en cuenta cuando se analiza una organización.

La dificultad se presenta cuando uno se aburre de la estructura Apolo y, en búsqueda de mayor libertad y autonomía, se muda a una empresa de tipo Zeus. Es el caso de funcionarios de grandes empresas o del gobierno que se mudan a pequeñas empresas. Encuentran muy difícil la ausencia de seguridad, de reglas, y terminan por tratar de volver a lo que antes les había parecido aburrido.

La estructura Atenas

Es una estructura enfocada en proyectos. Atenas era la diosa de la guerra, y en la guerra lo que importa es la eficacia a cualquier precio. Es un agrupamiento de especialistas cuya fuerza proviene de su experticia y su profesionalidad. La imagen, aquí, es la de una red, donde cada nudo corresponde a la fuerza total y la debilidad de un nudo es la debilidad de toda la red. Se olvida la producción en masa y las economías; lo importante es la capacidad de resolver un problema importante pero único.

Aquí se valora ser experto, tener conocimientos, habilidades o algo que permita contribuir al éxito. No es una estructura concebida para producir a bajo costo, sino una de excepción. Muchas veces esa estructura se encuentra en grupos de trabajo ("task force") formados justamente para arreglar una crisis o una situación particular.

Este ambiente provoca una estructura donde el poder jerárquico es menos importante para el funcionamiento de la organización que para crear el grupo y cancelarlo cuando se piensa que ya fue suficiente. No es una estructura tan común como las otras, pero nace, existe y muere con sus particularidades de experticia.

La estructura de tipo Dionisio

Es una estructura individualista, donde los miembros se consideran la clave de la organización. La imagen es la de la constelación de estrellas, y aquí se pueden agregar unas o desaparecer otras sin que cambie el funcionamiento ni la estructura. Lo que importa aquí es la autonomía de cada uno, que cada quien pueda hacer lo que quiere, lo que le gusta, lo que le interesa. Así, el jefe es una persona que toma la carga pero no se valora porque depende de sus empleados, y no a la inversa. Es la estructura típica de las universidades; así se ven los profesores: eligen a sus dirigentes, consultan a la dirección sobre decisiones importantes y la gestión es una faena que pocos quieren hacer. En esas organizaciones es normal que alguien que ha sido administrador vuelva a su carga profesional, y los mecanismos para volver son claros.

Se dice que este modelo existe porque las primeras universidades fueran creadas por sus profesores, pero esto depende mucho de la complejidad de la formación de los profesores, de la necesidad de la autonomía para del desempeño universitario. Sin embargo, es sumamente difícil para personas que vienen de la burocracia entender por qué los dirigentes de las universidades deben consultar y pedir opiniones antes de tomar una decisión. Es así, y no se discute. El poder viene de la alta competencia, pero un grupo organizacional tiene capacidades particulares, la capacidad de arrimar el ascua a su sardina.

Discusión

Las estructuras y las culturas están estrechamente ligadas entre sí. Son las condiciones de vida de las organizaciones las que determinan su funcionamiento, incluyendo el tipo de recursos que buscan, la importancia de las reglas formales, la necesidad de ajustarse al entorno. Cada uno de estos elementos va a determinar, en parte, el tipo de funcionamiento y la cultura. Al mirar en qué tipo

de estructura se vive, se puede comprender los fenómenos que se producen en la organización.

Conclusión

Se han visto muchos ejemplos de enfoques de gestión. Su principal interés consiste en descubrir elementos que puedan facilitar el análisis, ya sea uno administrador, consultor o analista. Aquí se sostiene que la gente tiene la costumbre de percibir a las organizaciones utilizando sus filtros particulares. Entonces, es esencial que cada uno la dote de nuevos filtros que le permitan completar su perspectiva, enriquecer sus análisis e irse a buscar lo que no viene naturalmente. Si el modelo es apropiado, la información saldrá de manera natural; si no lo es, uno no tendrá la información completa y no podrá alcanzar los resultados esperados.

Se ha analizado el modelo de Bolman y Deal, así como el de Morgan, que consideran que el analista tiene acceso a una información privilegiada. En los informes oficiales se encuentra la parte formal de la organización. Estos modelos, vale repetirlo, nunca se utilizan para hacer diagnósticos organizacionales y redactar informes. Los usa quien hace el diagnóstico para tener una comprensión fina de lo que pasa, una percepción de lo no dicho. Una persona que no se preocupa de lo informal, de lo simbólico, de los posibles conflictos, de las necesidades humanas, no va a plantear buenas preguntas. Se requiere una sensibilidad personal para leer los códigos secretos, para oír lo no dicho, para ver lo escondido, para sentir lo que huele mal. Y cuando uno se da cuenta de que algo parece raro, busca a través de preguntas. En realidad, la gente que vive un problema cree a menudo que el problema es tan obvio que no hace falta decir nada. Es la tarea del gestor entender más allá de lo dicho formalmente, para ver si no hay agendas escondidas y, sobre todo, para entender lo que pasa. Los documentos oficiales, los documentos financieros, son información esencial pero no suficiente. Los conflictos internos

pueden hacer que la gente presente su información de manera sesgada y que el consultor, sin saberlo, haga lo mismo. Los símbolos están tan bien integrados que la gente piensa que son evidentes, lo que raramente es el caso. Estos modelos pueden ayudar a buscar datos indirectamente, pero pueden también ser estériles si no se tiene acceso a información para confirmarlos o a opiniones muy francas que iluminen el análisis.

El uso de los modelos sistémicos, como el presentado aquí, de Kast y Rosenzweig, más el modelo dinámico de gestión y el del entorno de Collerette y Schneider, no es tan prolífico como para proveer datos jugosos, pero da una idea general del conjunto de la organización. El modelo obliga a tratar numerosos elementos ligados al entorno macro, micro, inmediato, intermedio o global, así como a los subsistemas y a la gestión. Los buenos modelos de la organización son raramente normativos: les basta con establecer categorías y obligar al usuario a extender su gama de preguntas. El peligro más grande aquí sería tomar elementos dispersos de un sistema o de otro sin pasar por la lógica que ellos imponen. Su valor reside en su capacidad de hacer que el gestor salga de sus convicciones preestablecidas para mejor comprender la complejidad. Ningún modelo es bueno o malo per se; es el uso que se hace de ellos lo que determina la riqueza del análisis.

Bibliografía

- BOLMAN, L. G. y T. E. DEAL (1984). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BOSCHE, M. (1993). *Le management interculturel*. París: Nathan.
- HARLAN, Cleveland (1972). *The Future Executive*. Nueva York: Harper & Row.

- HOFSTEDE, G. (1994). Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales. Paris: Éditions d'Organisation.
- KAST, F. y J. E. ROSENZWEIG (1985). Organisation & Management. Nueva York: McGraw Hill.
- MORGAN, Gareth (1989). Images de l'organisation. Québec: Presses de l'Université Laval.
- MINTZBERG, Henry (2012). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel. Disponible en: <<http://www.planetadelibros.com/editorial-editorial-ariel-2.html>>.
- PROULX, D. (2000). «Le nouveau management public est-il applicable au Mexique?». Revue Française d'Administration Publique número 94. Paris: Institut International d'Administration Publique, abril-junio.

SEGUNDA SECCIÓN

El análisis de problemas y la búsqueda de soluciones

Analizar un problema es una tarea compleja. Exige entender lo que él es, las dificultades propias del análisis, saber cómo llegar a las soluciones y los tipos de soluciones. Uno de los problemas más comunes proviene justamente de los malos análisis, que son muy corrientes.

El modo erróneo más generalizado se llama comenzar por encontrar las causas: cuando uno se enfrenta a un problema, empieza por buscar las causas que lo provocaron. Es muy natural que ello ocurra, pues así se aprendió desde jóvenes. Esto produce problemas múltiples en la gestión, por lo que hay que evitarlo. Ya se tiene, ahora, reflejos para hacerlo.

Primera pregunta: ¿Qué es un problema?

Es esencial distinguir entre problema y preocupación. Esta última es algo vago que molesta, en lo que se piensa reiteradamente

y es más o menos formal. Muchas veces la gente cree que sus preocupaciones son problemas, y no se puede trabajar sobre eso. Le preocupa el medio ambiente, la evolución del clima, el futuro de sus hijos, la condición económica del país. Una preocupación no se puede analizar; solo es posible buscar los hechos observables que la hicieron nacer. Se puede, a partir de esos hechos, tener una base para identificarla y analizarla. De lo contrario, la preocupación se queda así, como algo general e inevitable con lo que hay que vivir. Identificar preocupaciones es algo útil porque puede indicar el humor de la gente, sus sentimientos, y por dónde buscar.

El problema, en cambio, tiene una definición única que nunca cambia. Es una brecha entre una situación observada y una norma. Para que haya un problema es necesario tener la situación deseada, la norma y encontrar la diferencia con la realidad (situación observada). Si falta alguna de esas condiciones, no hay problema. Así, si no hay ni norma ni situación deseada, no existe el problema, solo preocupaciones. Y lo mismo ocurre si no se cuenta con datos sobre lo observado.

Cómo nace el problema

Al comienzo existe una situación que es normal, en la que todo está bien y se hacen las cosas como se debe. Pero el paso del tiempo siempre trae cambios. Con estos cambios las cosas se vuelven diferentes y nace una brecha entre lo normal (la norma, la situación deseada) y lo real (la realidad, la situación observada), aunque uno aún no lo sepa. De repente aparece un momento en el que ya es posible observar que las cosas no son más como antes. No se sabe por qué, ni cómo; solo se sabe que existe algo que molesta, que no es normal y sobre lo que se debe actuar.

Con el descubrimiento del problema comienzan las malas prácticas. Se empieza por buscar por qué ocurrió esto. Como el ser humano se caracteriza por su creatividad, alguien dice: "Debe ser a

causa de...”, e inventa causas. El mal paso siguiente es comprobar si la causa inventada es una buena causa. Este sistema es ineficaz y cuesta mucho, pero la gente hace lo que conoce. Si el auto tiene algo que le impide funcionar, lo lleva al mecánico. ¿Qué hace el mecánico? Dice que debe ser tal cosa y cambia la pieza por un repuesto. Después, comprueba que el vehículo funcione correctamente. Si ello no ocurre, cambia otra pieza y ve lo que pasa. La ventaja para él es que cuanto más se equivoca, más gana. Técnicamente, este proceso no tiene sentido, pero sigue siendo el más usado.

Existen empresas que han quebrado porque han hecho frente a un problema siguiendo este proceso. Imaginan una causa, invierten para ver si ésa era la verdadera, hasta que aparece otra idea genial, y así sucesivamente. Al final perdieron demasiado, aunque se comprobó que tenían toda la información. Entonces, ¿cómo hacerlo bien? Una cosa es segura: hacerlo bien exige no comenzar por buscar causas, sino efectos.

La primera tarea: identificar y delimitar el problema

Una vez que se sabe que algo no funciona, se necesita analizar los efectos observados. Es esencial, en el análisis de problemas, trabajar a partir de los datos comprobables y cuidarse de las ideas —aun de las geniales— que lanza la gente. Se necesitan preguntas simples que permitan obtener datos precisos:

- ¿Qué se ha observado?
- ¿Quién (qué tipo de personas) lo observó?
- ¿Dónde se observó el problema?
- ¿Cuándo se ha observado? ¿A partir de qué momento?
- ¿Cómo se ha observado?
- ¿Cuánto se ha observado?

De este modo se puede recolectar la información precisa, comprobable, útil para el análisis. Aquí se necesitan hechos, no impre-

siones ni inferencias. Después, para completar la base de datos, es necesario delimitar la zona del problema. Al igual que el médico que toca las partes dolorosas del enfermo para determinar dónde comienza el mal y dónde termina, el gestor debe identificar dónde se ubica el problema y dónde no. Se precisa, entonces, una serie de preguntas que permitan identificar el límite y proveer una base de análisis crítica cuando se tengan las causas. Las preguntas serían, entonces:

- ¿Qué habría podido observarse, lógicamente, y no se observó?
- ¿Quién habría podido observarlo y no lo observó?
- ¿Dónde se habría podido observar y no se observó?
- ¿Cuándo habría podido observarse, a partir de qué momento, y no se observó?
- ¿Cómo se habría podido observarse y no se observó?
- ¿Cuánto habría podido observarse y no se observó?

La idea, aquí, consiste en determinar los límites del problema, de modo que se pueda trazar la línea entre el problema y el “no problema”. Existe el problema aquí y no allá; existía el problema en este momento y no en este otro; existe el problema en tal persona o tal grupo, no en otra ni otro. Hay un problema a partir de tal cantidad, o hasta tal cantidad, pero no menos y no más.

Segunda tarea

Es seguro que algo cambió: antes no se tenía el problema y ahora sí. ¿Cuáles son los cambios que han aparecido justo antes del comienzo del problema? Es importante considerar los cambios que se han producido para, luego, tratar de ver cuál ha podido ser su efecto. Es posible que el problema esté ligado a causas múltiples, a cambios interconectados; lo importante, ahora, es identificar qué cambios han aparecido y listarlos. Hay que pensar que es posible que el único cambio haya sido el del tiempo. Una máquina puede funcionar durante un

tiempo y luego pararse. Y esto no se aplica únicamente a las máquinas: ocurre lo mismo con los sistemas humanos.

Tercera tarea

Utilizando los cambios encontrados, ahora es necesario imaginar las causas, que deben ser clasificadas entre probables y posibles, de más a menos. Aquí aparece el trabajo de imaginación que usualmente la gente inicia demasiado temprano, antes de contar con información.

Cuarta tarea

Toca, ahora, hacer la validación de las causas a partir de los datos obtenidos de la primera tarea. Se utilizan las preguntas siguientes: Si tal cosa es la causa del problema:

- ¿Eso explica que el problema sea el observado y no otro que sería normal observar?
- ¿Explica eso que quienes lo observaron son otros de los que deberían haberlo observado?
- ¿Ello explica que el problema apareció en el lugar observado y no en otro sitio?
- ¿Explica eso que el problema apareció en el momento observado y no antes o después?
- ¿Ello explica por qué el problema apareció de esa manera y no de otra que hubiera sido posible?
- ¿Explica por qué se observó con esta cantidad y no con otras más o menos plausibles?

Quinta tarea

Resta encontrar qué causa posible pasa el test de lo observado y cuál no, y decidir si queda más de una como la más probable.

En seguida hay que ir a la realidad y comprobar el valor de la causa que provocó el problema.

Comentario

Este método de análisis de problemas es universal; no hay otra manera de analizar un problema que no sea la de pasar por las etapas recién descritas. Sin embargo, analizar problemas técnicos o físicos, del tipo del trabajo del mecánico en su taller, es muchísimo más fácil que analizar problemas de gestión, que tienen una dimensión humana que no es siempre racional. Estos últimos son múltiples y complejos, pues no es común en ellos la existencia de una sola causa.

La simple práctica de esa "gimnástica intelectual" es muy útil para el administrador. Así se puede dar cuenta fácilmente de los malos caminos que toman los otros al analizar los problemas. Mucha gente, particularmente en política, busca tener una solución cualquiera para poder decir que hicieron algo. Son otras racionalidades, pero este método ayuda mucho a evitar problemas más graves en el seguimiento de la aparición de nuevos problemas.

Al usar esta manera de pensar, uno puede también analizar el proceso intelectual del otro, con un conocimiento mínimo del campo técnico. Un director de empresa lo utilizó para resolver una disputa entre sus subdirectores, forzándolos a comprobar sus hipótesis de trabajo a la raíz de la queja, para que se den cuenta de los errores que habían cometido en la utilización de ciertos hechos. Existe también un fenómeno humano que se conoce como la causa preferida. A algunas personas les gustan las soluciones, y pasan el tiempo buscando lugares dónde aplicar esas soluciones. Es un proceso peligroso y caro, por lo que hay que evitarlo.

TERCERA SECCIÓN

La estructura de la organización y su estudio dinámico

¿Qué es una estructura organizacional?

La estructura no es la organización, pero la organización es un medio estructurado.

La imagen de la estructura nos hace pensar en la industria de la construcción. La estructura de un edificio es lo que une las partes y apoya al conjunto. Sin embargo, esta imagen no es muy buena si se considera que la mitad de lo que constituye una estructura organizacional es informal. Mintzberg (1984), un autor relevante por un libro clásico sobre las estructuras, ha escrito que no se puede separar la estructura del funcionamiento de la organización. Para él, toda actividad humana debe responder a dos exigencias fundamentales y contradictorias: la obligación de dividir el trabajo y, después, la obligación de coordinarlo. La división del trabajo es lo que permite la eficacia y la eficiencia, pero es también esa división la que causa problemas de coordinación.

La estructura organizacional nos informa sobre las bases utilizadas por las empresas para dividir sus actividades y sobre cómo lograron coordinarlas. Una estructura no es —no puede ser— un organigrama, aunque se lo ponga al día. Se limita a ser las bases de la división y los criterios de coordinación, pero rápidamente uno se da cuenta de que la división a veces no es tan formal como se esperaría, y que la coordinación es muchísimo más compleja que los elementos estructuradores que la componen. Es fácil olvidar que la mayoría de los elementos de la estructura no son formales. A ello está dedicada esta sección.

A menudo es el trabajo el que dicta la división del trabajo, pero uno se da cuenta después de que las bases de especialización usadas no son siempre coherentes entre ellas mismas. Además, los medios empleados para coordinar son complejos y diferenciados. Ya se puede decir que los problemas de estructura están por lo general ligados a malos enlaces entre el funcionamiento y las bases de la división del trabajo, o a erróneos modos de coordinación, actividades de funcionamiento y elementos de especialización.

Esto lleva a una pregunta central: ¿Cómo encontrar la estructura ideal u óptima para una organización dada? No es que se haya puesto de moda una configuración estructural milagrosa; se trata de adoptar una estructura de funcionamiento que responda a su realidad, a su misión y su visión, al nivel de sus recursos, a los resultados que espera lograr, a su desempeño anterior y la condición de su entorno. Y si estos parámetros de estructura organizacional parecen repetir los de organizaciones comparables o competidoras, hay que constatar, al nivel empírico, que cada organización tiene su propia realidad, interna o externa. Tampoco son los mismos los espacios y tiempos de la organización, sus clientes, servicios y usuarios, lo que hace peligrosa la tentación de copiar lo hecho en otros sitios.

La estructura organizacional induce a los actores de la empresa a cuestionarse sobre los temas de quién hace qué, cómo, con

quién, en cuánto tiempo y con cuánto dinero. Este esquema cristaliza en la cabeza de los empleados la estructura (Hafsi 1995) que se formaliza en el organigrama.

Organigrama y estructura

El organigrama no es la estructura; sin embargo, muchos los confunden. El organigrama es la representación formal (generalmente gráfica, a veces por textos de ley) de la jerarquía organizacional. Indica los puestos de dirección, así como los nombres de los titulares. Señala, también, sobre qué bases fue dividida la organización y el número de niveles jerárquicos que la componen. No dice nada de la estructura informal, de los contactos, de los amigos, de las relaciones informales, del afán de trabajar con los colegas, o de atacarse o destruirse.

La coordinación organizacional se obtiene por la repartición de las responsabilidades y las tareas según la jerarquía. La mitad de la estructura es informal, y está constituida por relaciones humanas, redes de contactos, elementos psicosociales, sentimientos personales, lealtades y emociones; es decir, por los elementos que hacen que la gente se hable, interactúe, discuta, tenga ganas de —y recursos para— participar juntos. En efecto, nada de eso aparece en el organigrama, que solo presenta la formalidad. Al final, éste esquematiza los enlaces entre los miembros, unos encima de otros, sin que se pueda apreciar la calidad de los vínculos mantenidos a través de estas relaciones. La organización es una red de relaciones entre partes interesadas en su actividad y partes interesadas en sus bienes y servicios (Nassimbeni 1998).

La dimensión inmaterial es esencial en la vida de la organización. El simple hecho de proponer una configuración de cajas secuenciadas según un orden o un diseño que vincula puestos o personas no corresponde a una organización. Otra vez, es la diferencia entre una realidad compleja (la organización) y su representación

(el organigrama). En realidad, la coordinación de lo que pasa en la organización se hace en función de los resultados esperados de manera dinámica, lo que no puede explicar un dibujo.

Los administradores deben utilizar la organización para orientar y aplicar la acción; proveer y utilizar datos de especialización (puestos), de contenido (tareas), de poder (enlaces) y los límites de acción de cada uno. Tiene que hacer ajustes entre los actores y sus funciones según las circunstancias y los mandatos ejecutados, y no es posible actuar realmente a partir del organigrama. Las descripciones de tareas raramente son respetadas en la ejecución; los empleados actúan según las circunstancias y se ajustan a ellas, lo que presenta una realidad más cercana a la realidad organizacional. La estructura es interna: está dentro de la gente, depende más de a quién conoce uno que de lo que está escrito. Mintzberg (1984) ha explicado que si los empleados siguen paso a paso las reglas formales de la institución, aquéllas que aparecen en los textos y los organigramas, la organización se paraliza, porque ella necesita cortocircuitos, es decir, gente que tome la decisión de no seguir la regla y que sepa cómo asegurar que el servicio o el producto sea bueno o correcto.

La estructura informal

La estructura informal es invisible, pero condiciona todo lo visible y lo que pasa en la organización. Como es informal, es difícil decir con precisión todo lo que está dentro. La constituyen todos los elementos que contribuyen informalmente a dividir el trabajo y a coordinarlo. Debe ser, entonces, algo que no es parte de los textos, ni del organigrama ni de las formas visibles: se debe sentir más que observar, percibir más que describir. Sin embargo, se puede trabajar sobre la estructura informal para favorecer actividades que la promueven.

La estructura informal se vincula directamente a la cultura. Una cultura organizacional determina informalmente lo que es de-

seable y lo que no, lo aceptable y lo inaceptable, y cómo hacer para lograrlo. En una organización dada existen reglas y tradiciones de lo que se puede decir a los otros o no. Actuar sobre la cultura y los comportamientos es actuar sobre la estructura.

Por ejemplo, financiar una actividad social de encuentro entre empleados, como una fiesta anual o de semestre, favorece los contactos informales. En estos encuentros Fulano puede encontrar a Mengano, que trabaja en otro departamento. Cuando, seis meses después, Fulano tiene un problema, puede llamar directamente a su "amigo" para pedirle una información, un servicio, una ayuda. Este contacto se llama aceite organizacional: es lo que hace que la organización pueda funcionar.

Los contactos particulares de naturaleza personal son parte de la estructura. Si dos empleados son cuñados, o hacen deporte el domingo juntos, o son amigos, esto favorece la circulación de información, porque, después de verse, por lo general hablan, toman un trago, discuten, y la empresa está en el centro de sus preocupaciones. Si soy director y mi secretaria es prima del presidente, debo cuidarme más que mis colegas de lo que digo, porque nunca se sabe...

Las relaciones informales no se pueden describir, porque varían mucho. Todas las vinculaciones indirectas entre empleados, las que existían y las que se desarrollan en el medio de trabajo, tienen una gran influencia sobre el funcionamiento, porque son la estructura informal. No aparece en ningún lugar, pero existen redes formales e informales que hacen circular la información y, así, permiten tomar mejores decisiones. Son esas redes las que posibilitan que la organización sea mejor y sobreviva.

Si se presenta un problema con la producción y el año pasado el que lo padece se encontró en una fiesta con el director de Producción, tal vez lo puede llamar directamente, cortar el circuito de decisión formal y obtener lo que necesita rápidamente, con lo que

el desempeño organizacional mejora. Es eso, fundamentalmente, lo que justifica las actividades sociales de las organizaciones.

Los cinco agrupamientos de Mintzberg

Mintzberg presenta cinco agrupamientos que corresponden a funciones de la organización más que a puestos particulares. Es una visión mucho más dinámica que explica qué es lo que hacen los empleados (su función), que determina dónde se ubican en esta visión de la estructura. Estos agrupamientos de funciones son la cima estratégica, la línea jerárquica, el centro operacional, la tecnoestructura y el apoyo logístico.

Como su nombre lo indica, la cima estratégica está constituida normalmente por gente que se encuentra en la parte más alta de la organización, cuya función consiste en orientar a la organización, precisar su misión y coordinar el conjunto de manera general. La conforman, por ejemplo (porque puede cambiar según la empresa y su tamaño), el consejo de administración, la dirección general, el consejo de dirección —pero también el consejo municipal, si es el caso—.

La línea estratégica está compuesta por los gestores intermedios, que tienen por función aplicar las políticas de la cima estratégica y sirven de “correa de transmisión” entre la cima estratégica y la base operacional. Sus miembros traducen la voluntad de los dirigentes, pero tienen poca influencia en materia de orientaciones y estrategia. La línea estratégica puede no existir, si la organización no tiene el tamaño suficiente, y su importancia crece con el tamaño de la organización. En una empresa gigante se vuelve crítica, porque el contacto entre la cima y la base debe, obligatoriamente, pasar por allí, y su peso condiciona el mensaje y la posibilidad de cambio.

El centro operacional está constituido por personas vinculadas a la producción de bienes o servicios, o que están en contacto

con la población clave, la clientela. Es la base productiva de la organización. En una empresa industrial serán obreros y vendedores, por ejemplo, y en organizaciones profesionales pueden ser los propios profesionales. En los hospitales son los médicos o las enfermeras; en las universidades o escuelas, los profesores o docentes, los investigadores. La cosa crítica depende de lo que hace la organización.

La tecnoestructura, a su vez, está formada por personas cuyas funciones consisten en actuar sobre el trabajo de otros, en particular los de la base operacional. Son personas que trabajan en actividades que tienen que ver con el control y la normalización del trabajo. Sus funciones las inducen a valorar la estandarización del trabajo, porque el trabajo estandarizado es más fácil de controlar. Logran hacerlo cuando la gente de la base operacional no es especializada; de hecho, cuanto más profesionalizada es la base operacional, menos poder tienen los de la tecnoestructura, y viceversa. Se encuentran aquí los especialistas en planificación, los controladores, los contadores, la gente de finanzas y administración, la de informática, la de sistemas y métodos, la de recursos humanos; es decir, toda clase de gente que busca la normalización.

El apoyo logístico está constituido por personas cuyo trabajo consiste en ofrecer servicios independientes de los medios de producción, que no tienen influencia directa sobre la manera de trabajar de los otros. Es el caso de los juristas de la empresa, de la gente de comunicación, de servicios generales como la cafetería o la que se ocupa de la limpieza. Puede estar también gente de recursos humanos, de las secciones que no influyen en el trabajo, como el servicio de pagaduría.

Desde el punto de vista estructural, lo impactante es la dinámica que cree la interrelación entre estos elementos. Hay que entender que Mintzberg presenta este modelo como dinámico, a partir del principio de que a cada grupo de los cinco le gustaría tener más poder, hacer funcionar la organización a su manera. Unos tienen más

herramientas para lograr hacerlo; otros, menos: todo depende de las circunstancias, de su tipo de actividad económica y de producción. En este sentido, cada grupo puede ver a los otros como obstáculos a su funcionamiento óptimo, lo que es perfectamente normal.

Una persona sin experiencia podría pensar que la cima estratégica siempre será la más importante; pero no es necesariamente así. Es mucho más fácil en pequeñas organizaciones donde todos se conocen y el jefe sabe todo, o casi todo. Cuanto más crece la organización, más depende la cima de la tecnoestructura, que busca la normalización y la estandarización. El tamaño organizacional puede provocar un crecimiento importante de la tecnoestructura y hacer que los criterios técnicos sean más difíciles de entender, o que las condiciones financieras se hagan complejas. A veces la cima estratégica se deja dirigir por la tecnoestructura, porque sus dirigentes no entienden bien lo que pasa (en finanzas y en informática esto es común) y deben pedir que los de la tecnoestructura les expliquen. Cuanto más se profesionaliza la organización, más depende la cima de los productores, que tienen mucho saber y competencias pero a quienes resulta más difícil decir qué hacer y cómo. Cuando la línea jerárquica crece mucho, puede constituir un obstáculo para la información de la cima y lograr transmitir lo que le interesa. Se explican así los contratiempos de los productores de automóviles norteamericanos, por la enorme resistencia de la línea jerárquica y sus cuadros medios.

A la tecnoestructura le gustaría dirigir todo, y logra hacerlo en el caso de la producción estandarizada, cuando el proceso es manejado por ellos. Sin embargo, cuando la base operacional es muy especializada, no se puede decirles cómo actuar. Es lo que se observa en las universidades, donde la dirección no puede decir a un profesor cómo enseñar ni qué enseñar precisamente; donde, en muchos casos, esta misma dirección debe consultar a la comunidad universitaria antes de tomar muchas decisiones. Tampoco en los hospitales los dirigentes pueden dictar a los médicos cómo trabajar: deben consultar a

sus gremios y a los consejos profesionales. Como se ve, aparte de la cima estratégica, las dos bases importantes de poder son la tecnoestructura, en el caso de la producción de tipo industrial, y la operacional, en el caso de la producción especializada y profesionalizada.

El centro operacional utiliza, cuando puede, su competencia superior para tener un poder real, pero padece las reglas administrativas. La tecnoestructura utiliza al revés la necesidad de controlar, pero sufre las tareas imposibles de estandarizar, en las que las reglas administrativas no pueden ser muy precisas.

El apoyo logístico muy raramente tiene poder para influir sobre los otros. Es la naturaleza de su tarea, pero puede tener más poder en los casos donde aparece una situación imprevista, una crisis, cuando puede ser parte del grupo que trabajará sobre el problema.

La estructura no es aquí más que una dinámica compleja en la que cada uno se preocupa de sus intereses profesionales, según las cartas que tiene. Cada uno cree que su visión sería la mejor, pero solo gana aquél que es favorecido por la situación organizacional. Estamos, aquí, muy lejos de la estructura vista como un organigrama con listas de funciones y personas en enlaces jerárquicos formales.

De ahí que sea preciso repetir que las dos cuestiones claves de la estructura son la manera de dividir las tareas y la manera de coordinarlas. A continuación se verá entonces, primero, los tipos de coordinación posibles y, luego, los modos posibles de división del trabajo que se pueden encontrar en cualquiera organización. Las cuestiones de poder, de su repartición, de las decisiones que le son asociadas, de los mecanismos de control, de coordinación y de comunicación, están todas asociadas a la vez a la manera de dividir el trabajo y las responsabilidades, así como a la manera de coordinar luego (Mintzberg 2003).

Tipos de coordinación

Mintzberg (2004) presenta cinco tipos de coordinación, de la más simple y natural a la más compleja.

El ajuste mutual

Es el modo de coordinación más común, que todos han experimentado a partir de niños. Se observa lo que hace el socio y se actúa de la misma manera para alcanzar el resultado y ajustarse continuamente. Es fácil observarlo en los deportes o en las actividades donde dos o tres personas colaboran juntas porque se están ajustando una a la otra. Una dimensión particular proviene de que el ajuste mutual se utiliza también en actividades complejas no previsibles. Al encontrar un nuevo socio, cliente, proveedor, uno no sabe precisamente cómo comportarse. Se dice que ya se verá, que se ajustará el comportamiento en función de las circunstancias. Es probable que el otro haga lo mismo: es el ajuste mutual.

Si los socios se conocen, si han practicado juntos este tipo de actividades que deben ser coordinadas, será más fácil, porque este ajuste permite la reacción más rápida, la adecuación más fina por su continuidad. Por encima, es compatible con otros tipos de ajuste: un equipo deportivo tendrá entrenadores para la coordinación externa, pero una vez que el juego haya comenzado, quedará únicamente el ajuste mutual para desempeñarse; lo mismo ocurre con un equipo de negociadores que deberá entender y apreciar lo que hacen los otros, y ajustarse; o con un grupo de militares, coordinados por el superior cuando se preparan, por lo que les queda el ajuste mutual en la acción.

La supervisión directa

Un individuo es responsable del trabajo de otros que puede observar o dirigir directamente. Le permite intervenir sobre la ma-

nera de trabajar o el flujo de trabajo; considera que el resultado final depende no solo de la capacidad de trabajo de estos empleados sino también de su coordinación y reflexión. Se puede sentir responsable de las mejoras por aportar al trabajo, como autoridad, pero puede también dejar a los empleados mejorar ellos mismos y hacer que los procesos mejoren, y aprender a partir de su reflexión. Lo importante es que la estructura sea clara y que el supervisor supervise.

Se tienen aquí las dos maneras más antiguas de coordinar el trabajo inventadas por los humanos. Todos han experimentado ambas en alguna etapa de su vida, de la familia a la escuela. Y por eso parecen tan simples para nosotros.

La estandarización y sus tres modos

Para Morin (1977), es la creación de reflejos estandarizados lo que ha permitido al humano dotarse de un cerebro grande, porque se había distanciado en parte de las contingencias ligadas a la sobrevivencia cotidiana. Es una condición para llegar a reflexionar, a filosofar: haber adquirido reflejos automáticos. Es decir, la estandarización es un fenómeno muy profundo en nuestra vida. Comenzó hace siglos, con las etapas de fabricación de la lana y, de manera todavía más marcada, con la producción industrial. En las partes estandarizadas del trabajo, uno sabe qué esperar de los otros, lo que simplifica su tarea y su vida. La estandarización puede ocuparse de los procesos de trabajo, los productos o las calificaciones de los empleados, pasando del más simple al más complejo.

Estandarización del trabajo (procesos)

Este término se aplica a todo trabajo cuyos procesos son determinados por delante, especificados o programados. Alguien ha reflexionado sobre la manera óptima de hacer las cosas, la que produce los mejores resultados, y la ha precisado. Es el desarrollo mayor

de la industria a fines del siglo XIX, como lo han mostrado, cada uno a su manera, Charlie Chaplin en Los tiempos modernos o Frederick Taylor en su libro sobre la organización del trabajo de 1911.

Considerando la producción por procesos repetitivos, ligados al trabajo en cadena, con empleados de calificaciones limitadas, la estandarización del trabajo era el modo de producción más apropiado. Hoy, las tareas muy estandarizadas son las más susceptibles de ser deslocalizadas, porque, una vez estandarizado, el proceso es claro y resulta por eso más simple encontrar trabajadores poco calificados en otros países, particularmente en Asia. El valor agregado por el trabajador es limitado.

En este tipo de trabajo, es la manera de producir el resultado lo que importa, no siempre el trabajador que lo ejecuta. A veces la estandarización enfoca el protocolo de trabajo, las etapas y las condiciones que se deben respetar (por ejemplo, ciertos actos médicos), pero no todos los detalles. Todo es cuestión de complejidad: por lo general se estandariza lo que se puede y después se buscan otras maneras para controlar el resto.

Estandarización de los resultados

Cuando no se puede o resulta demasiado difícil estandarizar los procesos de fabricación, es posible que haya otra elección: estandarizar el producto final; el resultado de la acción en vez de la acción misma. Se podrá precisar las características del producto final, o las características finales del servicio que se va a ofrecer. ¿Que deberá obtener el usuario al final? ¿Qué podrá esperar aquí, exactamente? El tema es que no tenemos idea de cómo el peluquero corta bien el pelo de cada quien correctamente, pero sí nos preocupamos de nuestra apariencia final.

La estandarización de los resultados permite precisar lo que podrá esperar el usuario, porque no habrá margen ni variación en relación con las especificaciones previstas. "Es conforme" a las teo-

rías de gestión por las cuales hay que controlar el resultado y dejar a la gente más libre en lo que concierne a cómo lograrlo, en particular cuando se necesita su creatividad para tener éxito. En esa estandarización se puede determinar por delante las especificaciones del producto, el que entra en la fabricación y el que saldrá al cabo. Las expectativas son específicas, claras y medibles.

Estandarización de las calificaciones

Este modelo, muy común, aparece cuando no se puede utilizar otra cosa para estandarizar. Si se busca alguien para trabajar en un país extranjero y distante, se sabe que será imposible controlar los resultados a corto plazo, porque nada está estandarizado como recurso ni como resultado. Se sabe que no se podrá controlar las actividades cotidianas, a causa de su fuerte imprevisibilidad. Se elegirá a alguien que tenga una formación particular, que piense como quien lo contrata, que merezca su confianza porque se sabe que es imposible aplicar un control real directamente.

Cuando el trabajo de los individuos es muy especializado y ninguna normalización es posible, se puede aun determinar las condiciones iniciales para acceder a las funciones que preocupan. Técnicamente, un profesor de universidad tiene un doctorado, que constituye la evidencia de que sabe investigar y publicar. En realidad, la evidencia está más ligada a la persona, al inicio y a lo que ha realizado. Es lo mismo si se busca un médico, un ingeniero o un arquitecto. Los profesionales tienen como característica haber hecho estudios superiores y tener un diploma que garantiza su competencia, con la sola condición de que la institución que lo entregó tenga reconocimiento.

Esta estandarización de las calificaciones es el medio de control organizacional más abstracto, el más complejo, pero también el más fácil de controlar. No se sabe bien lo que se controla: basta tener confianza en el sistema que certifica esas calificaciones.

Se debe recordar que al final se usa el medio de control que se puede; no es ninguna cuestión de fantasía personal. Cuando se puede utilizar el control por supervisión, la tendencia es a hacerlo; cuando no se puede, se pasa al siguiente: la estandarización de las tareas o de los procesos, y así se va. Si se controla por estandarización de calificaciones es porque no se encuentra nada para controlar de otra manera; no es una elección tan deliberada como parece, aunque sea muy popular, en particular en la gestión pública.

Los tipos de estructuras

Mintzberg presenta cinco tipos de estructuras, de la más sencilla a la más compleja. Son la estructura simple, la burocracia mecanista, la burocracia profesional, la estructura por divisiones y, finalmente, la estructura ad hoc. Estos tipos establecen una relación entre la clase de actividades de la organización y la estructura que va a preferir. No es tanto por gusto personal cuanto por adaptación a una situación global y compleja. Las desventajas de una son la ventaja de la otra, y la cuestión planteada es: a usted, ¿cuáles ventajas y cuáles desventajas les parecen más o menos importantes?

Estructura simple o emprendedora

La estructura simple se caracteriza por una supervisión directa, a partir de la cima estratégica de la organización. El poder es ejercido por el dirigente más alto en la jerarquía, que decide todo lo que hace la organización a partir de sus modos de división del trabajo y su distribución de los mandatos. Se tiene entonces, aquí, un modo de funcionamiento centralizado al extremo. Sin embargo, se llama orgánica a esa estructura porque permite ajustes rápidos a las condiciones del entorno, justamente porque las decisiones no necesitan transitar por diversos niveles de consultoría en la organización.

Normalmente, esa forma de estructura se encuentra en organizaciones jóvenes, pequeñas, con un sistema técnico poco complejo. El entorno, el mercado, son a menudo turbulentos, lo que impone reaccionar pronto, tomar decisiones rápidas, y cambiar. Así, la organización es flexible por su capacidad de reacción a las demandas del entorno. Esto es muy útil cuando ese entorno se percibe como hostil, o cuando la clientela recibe mal la oferta de la organización. No hay ninguna 'colegialidad' en una configuración estructural simple.

Cuando la complejidad de las técnicas o la variabilidad de la demanda evolucionan más y más rápido, esa forma de configuración puede tender a desaparecer, porque es de alto riesgo. Frente a la complejidad, una sola persona no puede tener el saber universal; las decisiones mejor fundadas son muchas veces las que dependen de unos miembros de la organización, y no solo del mismo.

En la estructura simple —o emprendedora— la tecnoestructura es ligera, no puede tener un papel crítico, generalmente es externa a la organización. Puede ser, por ejemplo, un contador que viene de vez en cuando, un técnico que viene por pedido, un proveedor de material que propone ajustes, una asociación profesional que controla sus normas, pero muy raramente una estructura interna y desarrollada. Aquí, por lo general, las normas son menos importantes que la rapidez de decisión, de ejecución de tareas y de entrega de bienes o servicios.

La división del trabajo está poco formalizada; todos los actores son susceptibles de cumplir tareas que otros tendrán que asumir antes, mientras las hacen o después. La centralización del poder de decisión en las manos de una sola persona provee una ventaja de tiempo en el proceso de autorización, aunque el jefe tenga que estar en todos los lugares al mismo tiempo. Sin embargo, con el crecimiento de la organización esa estructura plantea problemas de respeto de plazos, de 'cuellos de botella' y de gestión del cambio, a

partir del momento en que el jefe esté ausente o no sea accesible a los otros miembros de la organización.

Los conflictos discutidos en la parte de los enfoques de gestión al comienzo son mucho más limitados en esta estructura, a causa del poder central del dirigente. Es el emprendedor quien determina los enlaces; todo gira alrededor de él; sería súper peligroso desarrollar una estrategia contra él. La excepción está en las PYME, que cuentan con dos jefes, cuando éstos tienen divergencias: si perduran, la empresa puede morir o dividirse.

Burocracia weberiana

Burocracia es un concepto desarrollado por Max Weber (1991 [1921]), a quien le preocupaba mucho la racionalización. Weber consideraba que la burocracia era un sistema perfecto por sus características, porque eran muy racionales y debían reemplazar el funcionamiento del favoritismo a partir de vínculos sociales como la familia, los amigos, los gremios y los grupos diversos. La burocracia original era un sistema basado en la ley y las normas, donde la autoridad se distribuía por la competencia determinada por las reglas oficiales. El poder era dado a personas escogidas por sus calificaciones, determinadas por criterios objetivos y públicos. La jerarquía era entonces un sistema con personas de responsabilidad delimitada y repartida de manera lógica. Los funcionarios tenían que dedicarse únicamente a sus tareas, y el poder era limitado al campo de actividad profesional. Se dice de este sistema que es impersonal, porque no se vincula el poder a personas sino a sus competencias.

Así, no se toman decisiones en función de intereses personales como los de los amigos, la familia y el grupo de referencia, del poder personal del jefe o de otros elementos externos a esas reglas. Esto es muy positivo, aunque después se hicieron muchas críticas al peso de este sistema. Ahora, el propio término burocracia tiene una imagen muy negativa: a nadie se le ocurriría presentarse como bu-

rócrata. Paradójicamente, se puede pensar también que en muchos países es la falta de burocracia lo que provoca el peso burocrático...

Llegamos después a dos conceptos: el de burocracia mecanista, donde la producción es simple y las reglas claras y vinculantes, y la burocracia profesional, en la que la producción es compleja y las reglas de ejecución son más bien reglas generales de competencia. Son figuras extremas, y existen numerosos tipos intermedios entre las dos.

Burocracia mecanista

Es una configuración estructural que se caracteriza por un grado alto de estandarización de tareas. Los procesos de trabajo están muy automatizados por las reglas, normas y directivas. Existen manuales de procedimientos y nomenclaturas de puestos de trabajo. Los empleados no tienen flexibilidad y deben hacer el trabajo tal cual lo previsto. En esa organización, la tecnoestructura tiene el rol dominante. Si se puede, se va a calibrar, cuantificar, pesar, evaluar todo. Los comportamientos son altamente formalizados, las tareas son precisadas vertical, horizontal y transversalmente. Las unidades de trabajo son segmentadas, agrupadas o descompuestas según la secuencia prevista en los mandatos. La decisión es centralizada, los controles son más o menos frecuentes, pero jamás están totalmente ausentes. La planificación es presente; la supervisión, cercana; y la evaluación, constante. Es típica de organizaciones tradicionales, de gran tamaño, con sistema técnico poco evolucionado y tecnología no compleja. El entorno es estable; hay tranquilidad gracias a reglas y normas establecidas.

En la administración pública se encuentra a veces esa forma de organización del trabajo, sobre todo en lugares donde la producción es más mecánica. Los servicios materiales o los servicios técnicos son brindados por burocracias gubernamentales, particularmente cuando los puestos de agentes de oficina o de obreros son dominantes. Los que ejecutan el trabajo no necesitan formación universitaria. Piénsese

en unidades de producción de información, enfocadas por ejemplo en el tratamiento de datos cuantitativos, en unidades de apoyo técnico con empleados no especializados cuyas tareas son repetitivas. En los últimos años, son justamente esas unidades las que pueden estar sujetas a descentralización fuera de los servicios públicos, porque están mejor adaptadas a la producción de bienes materiales o servicios simples. Son burocracias que aplican normas fijas donde los empleados no tienen especialización, los controles son repetitivos y la informatización se percibe como amenazante.

En las organizaciones mecanistas los profesionales forman una pequeña minoría, cuando los hay, porque si son numerosos esto crea una cultura donde la burocracia mecanista ya no logra desempeñar su papel tradicional. Esta burocracia es un tipo de organización enfocado en la producción repetitiva de un producto (bien o servicio) determinado, donde el centro operacional está constituido por individuos poco especializados, poco valorizados y sin poder de influencia real sobre la organización. El sistema de autoridad es por lo general muy fuerte (Mintzberg 2004), lo que provoca conflictos en el proceso burocrático.

Burocracia profesional

En la burocracia profesional se encuentra una estructura caracterizada por la especialización del trabajo y la complejidad de los saberes demostrados y de las competencias adquiridas que permiten a los titulares fomentar puentes entre ellos para realizar sus mandatos. El ejercicio de los roles y de las funciones se hace por referencia a las calificaciones estandarizadas relativas a los puestos de trabajo. La multidisciplinariedad es más fácil, porque en la concepción de estas estructuras la coordinación de las actividades generadas por los profesionales es central. La descentralización es más importante, y una parte significativa del poder de decisión pertenece a los operadores profesionales. Aquí, el centro operacional domina la configuración estructural, más aún cuando el nivel de calificación

es elevado. Se observa entonces que la autonomía y el poder varían según el nivel de complejidad y de especialización.

Cuanto más especial es la competencia de un trabajador y más difícil resulta reemplazarlo, más la estructura le va a devolver poder de decisión y de elección sobre sus operaciones, lo que va a influir en el funcionamiento global de la organización. En efecto, no se puede controlar desde afuera a alguien que vive en la complejidad por un jefe que no puede tener la misma competencia. Esto no significa que la dirección y los jefes no existan o no decidan, sino únicamente que la estructura es un lugar de lucha por el poder, y que aquí la base operacional tiene buenas herramientas para influir. Cada organismo, con su cultura, es un caso particular en cuanto a la observación de este fenómeno. Es claro que en una universidad privada los fundadores o los dueños tienen un poder mucho más grande que los de una gran universidad pública con una planta muy especializada; no es una lucha mecánica, es un lugar donde los actores tienen sus instrumentos y los utilizan.

En las universidades de muchos países, donde por tradición (o por ley) los dirigentes son elegidos por los profesores, se observa también que los profesionales de investigación o el personal clerical utilizan o tratan de utilizar la cultura para ganar más poder, para votar o tener influencia, lo que sería imposible para ellos en otra cultura.

En la burocracia profesional la ejecución del trabajo exige conocimientos muy especializados que no se encuentran en el entorno externo de la organización; el simple reemplazo de las competencias o la posibilidad de sustituir la oferta de servicios son remotos. El sistema técnico no es complejo, y son los profesionales quienes manejan las tecnologías. Las reglas, las normas y las condiciones de ejercicio de las profesiones representadas en las organizaciones dependen no tanto de la tecnoestructura organizacional cuanto, en muchos casos, de órdenes de profesionales designados por leyes

para reglamentar su práctica. La normalización depende entonces de los profesionales para asegurar la plena maestría de sus actos. La coordinación se hace por la gestión de los flujos de información que manejan los profesionales. Sus calificaciones son estandarizadas; ellos mismos deciden los mejores métodos de trabajo, según sus reglas profesionales. Coordinan entre sí cuando los mandatos lo exigen y participan en comités. Evidentemente, según Mintzberg (2004), es una situación que favorece los juegos políticos, porque el poder es más difuso y las redes las manejan en parte ellos mismos, lo que hace volver a la repartición de presupuestos y todo lo que eso implica.

La estructura divisional

La estructura de las divisiones corresponde a organizaciones muy grandes, tan desarrolladas que prefieren reproducir en sus componentes la estructura de toda la organización. Así, cada componente tiene su cima estratégica, su tecnoestructura, su línea jerárquica, su centro operacional y su apoyo. Los grandes gobiernos tienen esa estructura: cada ministerio cuenta con su propio sistema de control, de recursos humanos, de finanzas y administración, aunque existen otros entes de control a nivel central. Se encuentra lo mismo en las multinacionales que prefieren reproducir en las organizaciones locales los principales elementos de la estructura central. Lo propio ocurre en empresas donde las misiones están muy diferenciadas, cuando fabrican productos que tienen tan poco en común que es difícil encontrar sinergias.

Nace la estructura divisional de una necesidad del centro de dejar autonomía a sus unidades. A causa del tamaño, la línea jerárquica será así crítica en el análisis del funcionamiento organizacional. Es parte de la línea la sección tecnocrática, que sabe cómo hacer funcionar las cosas y que puede resistir pasivamente las presiones de la cima; la complejidad y el gran tamaño hacen imposible co-

nocer todo a través de los otros elementos, como tecnoestructura, cima y base operacional. Controlan la información, provocan resistencias y reinterpretan lo que les parece esencial, como lo hicieron en las empresas de automóviles norteamericanas.

Están constituidas por los gerentes y administradores que, si son de nivel superior, no son parte de la cima y no participan en comités de dirección, hasta los que supervisan a los ejecutores. Pueden tener, a la vez, responsabilidades de gestión y responsabilidades profesionales; trabajan en la producción de bienes y servicios y no son asesores o consultores. Su trabajo los hace establecer contactos en todas partes de la organización, de modo que constituyen una parte importante de la estructura informal.

Los problemas de estructuras siempre nacen en las fronteras entre las unidades, entre los servicios, en el lugar exacto donde nadie está a cargo. Es la estructura informal, con las redes y los contactos, la que puede permitir a la empresa ser eficaz a pesar de ello. Los administradores tienen los contactos con las otras partes de la organización; es la calidad de su red, con la actitud y el margen de maniobra de los de la línea jerárquica, lo que puede ser determinante para el éxito de la organización. Estas redes se llaman capital social, y son la base de la eficacia organizacional, la capacidad de crear cortocircuitos que abren la posibilidad de arreglar informalmente problemas antes de que suban a la cima. El hecho de que algunos de estos gerentes hayan tenido una carrera con muchos puestos enriquece la calidad de su red. Las estructuras divisionales aprovechan eso, pero no siempre logran manejarlo: a veces favorecen la movilidad, y otras veces la reprimen.

Un gestor necesita habilidades para ser eficaz: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Abajo, son habilidades técnicas: entender el proceso o el procedimiento, saber cómo producir el servicio. Después, más alto, son habilidades humanas, de comuni-

cación, de respeto de los seres humanos que favorecen su productividad. Más arriba se trata de habilidades conceptuales, de saber a dónde ir, a quién ver y qué hacer para dirigir. Los altos directivos tienen un trabajo más abstracto, mientras que más abajo es más concreto, con perspectiva de corto plazo y un buen conocimiento de la dimensión técnica. Así la estructura divisional logra controlar grandes conjuntos. Los sistemas de recolección de información son a menudo variados y poco compatibles, lo que es un límite de la estructura divisional que debe vivir con grandes variaciones a partir del momento en que el centro no puede controlar todo.

La estructura ad hoc

La estructura ad hoc, o 'adhocracia', es una organización compleja pero poco estructurada (Mintzberg 1984). Es muy orgánica, agrupa especialistas en unidades funcionales, pues coordina utilizando mecanismos de enlaces. Aquí, la manera de dividir el trabajo, de coordinar, consiste en cambiar la base de la estructura todo el tiempo, según necesidades y circunstancias (de ahí el nombre ad hoc). La estructura tiene una flexibilidad extrema en la organización y la coordinación del trabajo, pero cobra su sentido en las actividades complejas. Sería inapropiada en la producción industrial, en la realización de actividades repetitivas.

La 'adhocracia' florece en los comités, los grupos de trabajo, las unidades creadas para enfrentarse a una crisis, cuando la organización se siente superada por la complejidad. La dimensión técnica del trabajo es importante, pero los métodos ya no existen, se deben inventar. Tener un desafío complejo y no saber cómo superarlo porque nunca antes se había presentado es una situación que exige la creación de la 'adhocracia'.

Este caso particular genera una estructura temporal, que corresponde a un problema percibido y la necesidad de resolverlo, y

que después desaparece. Y es eso lo que hace su descripción tan difícil.

El barniz organizacional

Mintzberg (2004) agregó después el concepto particular de barniz a las estructuras organizacionales. El barniz es una dimensión que viene a cubrir las características de base de cada tipo de estructura, y se encola más o menos bien según las circunstancias.

Por ejemplo, la ideología es un barniz que influirá a las estructuras. El modo extremo de la organización ideológica es la organización misionaria, que enfrenta dos amenazas: el aislamiento y la asimilación. La organización misionaria protege contra el mundo exterior, pero restringe el crecimiento; la asimilación se abre al mundo externo pero compromete la ideología. Organizaciones con ideología muy fuerte van a cubrir las características de ésta de una estructura convencional. La misión parece convencional, pero está preñada de un fervor ideológico.

En el sector público se ve que ciertos ministerios tienen valores fuertes por razones de motivación intrínseca o por elementos vinculados a su propia misión. Los funcionarios del Ministerio del Medio Ambiente son un ejemplo interesante por su deseo de proteger el ambiente, que le provoca conflictos con Agricultura, Transporte o Economía. Estos últimos no analizan las cuestiones relativas al medio ambiente de manera ideológica, pero parecen despreciarlas por no compartir la ideología. Ciertos empleados de hospitales viven también eso, porque trabajan más horas que lo normal sin pago suplementario, porque consideran que están salvando vidas. Aquí la ideología no está tan presente, pero la voluntad de control es más crítica.

La ideología condiciona las relaciones personales entre el individuo y la organización, por la naturaleza colectiva de las res-

ponsabilidades y las elecciones, por la valorización de un control implícito más que normativo y explícito. Sin embargo, no aparece de la misma manera en todas las organizaciones. Es determinante para la estructura emprendedora, porque los empleados tienen una consciencia aguda de la misión. La ideología misionaria no corresponde tampoco a la estructura emprendedora porque, justamente, su fuerza reside en que es compartida por los miembros y no proviene de la autoridad del jefe. La burocracia mecanista tiene tendencia a destruir la ideología misionaria; las reglas formales son bastante contradictorias con el hecho de compartir una misión.

En la estructura divisional, cada división tiene su propia cultura y una misión particular. La gente que trabaja en misiones económicas no comparte en general los mismos valores que los que laboran en el sector social, ni en el de medio ambiente, pero todos forman parte, eventualmente, del mismo gobierno. Si los responsables de Transporte hacen una carretera, buscan hacerla lo más económica posible, mientras que los de Medio Ambiente quieren proteger el ambiente y los de cultura quieren salvaguardar los sitios arqueológicos o tener obras bellas. Van a dar pelea en la organización por esas razones, cada uno buscará lo mejor para el público, pero a partir de puntos de vista poco reconciliables no obstante que hacen parte de la misma organización. Es lo mismo cuando hay que dar permisos a una empresa minera y proteger poblaciones vecinas.

Los miembros profesionales de la burocracia son más favorables a influencias ideológicas y al barniz de sus estructuras, pero la tendencia actual a jerarquizar las profesiones, a sobreespecializar las tareas, se opone a las perspectivas de cooperación ligadas a la ideología. La misión puede reunir a la gente, mientras la experticia la separa. Según Mintzberg, la configuración misionaria es la menos tolerante a los juegos políticos, porque éstos atacan directamente el sistema de creencias. Los conflictos se vinculan a la interpretación de los dogmas, de las creencias compartidas, pero es esencial esconder

todo que no lo sepa el exterior, para evitar el riesgo de cisma.

Los modos de especialización

Si la estructura se constituye a partir de maneras de dividir el trabajo y, luego, de coordinarlo, ¿cuáles son las formas posibles de dividir el trabajo? Primero se va a considerar que existen dos maneras de dividir el trabajo: la especialización horizontal y la vertical.

En la especialización horizontal, los actores están en el mismo plano, se separa el trabajo entre pares. Es la forma más importante y significativa para entender a las organizaciones. Es un modo que existe desde hace varios siglos, desde las diferentes agrupaciones de la época medieval que construían catedrales. Unos cortaban la piedra, otros la montaban, otros la instalaban. Unos habían concebido el plan de la iglesia, otros habían precisado el tamaño de cada piedra, la manera de cortarla, y así sucesivamente. No está por escrito, pero es lógico pensar que las civilizaciones precolombinas trabajaron de la misma manera para levantar sus obras monumentales. Es posible, también, que unos hayan hecho unas y no solo una de esas actividades. Realmente, no se sabe con seguridad, pero se lo imagina, porque es natural que el ser humano proceda así.

El artesano es un individuo que conoce todas las fases de producción de un bien o un servicio. Puede medir su pie, y cortar una bota a partir de un pedazo de cuero con hilos, un tacón y una suela. En la especialización horizontal se deconstruye el trabajo del artesano, y el obrero no conoce más como fabricar botas, sino solo, por ejemplo, la instalación del tacón o de la suela.

Para dividir el trabajo existen seis posibilidades, que en realidad se convierten en el doble o el triple en las organizaciones. Son la especialización por especialidades, por procesos de trabajo y funciones, por el momento, por producto, por cliente y, finalmente, por

geografía o por localización. Ninguna es mejor que la otra: cada una constituye una respuesta o una situación particular por la cual se cree que las ventajas son más grandes que los inconvenientes, hasta que la percepción cambie y se modifique la base de agrupamiento.

La especialización vertical es la separación de las responsabilidades entre gente de nivel jerárquico diferente. Se encuentra, de manera simplificada, un gran jefe que hace planes y da orientaciones, un jefe intermedio que transmite la información de arriba abajo y operadores que ejecutan el trabajo. La evolución de la especialización vertical ha consistido en separar el trabajo entre los que ejecutan y los que piensan. Los unos son brazos; los otros, cabezas. Ahora: en la gestión moderna uno se da cuenta de que esa especialización ha sido exagerada, que para tener eficacia y eficiencia hay que utilizar la competencia técnica de los que ejecutan, que proponen una reflexión global sobre el trabajo. Son los que ejecutan quienes, por lo general, resultan capaces de proponer mejoras a los procesos de trabajo, porque los viven por dentro, porque son seres humanos que piensan, que toman consciencia de las situaciones y de sus problemas, y cuya reflexión puede ser utilizada. Así, se puede decir que la utilización de la reflexión de los empleados de todos los niveles aleja de una jerarquía demasiado fuerte, donde solo los de arriba pueden proponer mejoras y cambios al funcionamiento. Sin embargo, para ciertos dirigentes es difícil aceptar que simples empleados cumplan un papel nuevo en el funcionamiento organizacional, y para ciertos empleados es difícil aceptar que hacen un trabajo más complejo pero ganan un salario de simple ejecutante. Es una situación compleja.

Agrupamiento por especialidad

Las actividades se agrupan en función de las especialidades de los profesionales de la organización. Es la base del agrupamiento típico de los hospitales, que siguen prácticamente las especialidades

médicas. Existen departamentos de cirugía, obstetricia, ginecología, oftalmología, etcétera. Los departamentos universitarios se parecen a menudo a las especialidades de los profesores, pero se encuentran otros donde se separan los miembros por tipos de saber o de saber hacer.

La ventaja de este agrupamiento es que favorece la especialización: se valora el hecho de ser experto en un dominio preciso y se induce a los empleados a adquirir más saber. Podrán así practicar desarrollando al cabo su especialización, encontrando colegas tan especializados como ellos, trabajando solo sobre casos muy específicos donde su especialidad constituye una ventaja mayor. Los empleados no tienen que preocuparse de actividades o problemas fuera de su campo.

El problema de este agrupamiento es que, justamente, la gente no ve más allá de su especialidad. Tanto saben de su sector de excelencia, tanto ignoran de lo que está fuera, de los otros. Los casos múltiples que van más allá de su campo de especialidad exigen una colaboración interespecialidades que es mucho más difícil obtener, en parte porque es contra la naturaleza, aunque todos los especialistas estén llenos de buenas intenciones.

Existe un claro interés en escoger este tipo de especialización cuando las habilidades o los saberes especializados son extremadamente importantes, cuando la ventaja de la especialización supera el inconveniente de la perspectiva poco amplia. Uno no puede ser especialista y generalista al mismo tiempo: hay que elegir.

Agrupamiento por funciones

Se agrupan las actividades a partir de las funciones tradicionales de las organizaciones, con base en los procesos de trabajo. Es la estructura más común en las grandes organizaciones; es la na-

turalidad de las actividades que sirven para especializar y unir. Aparece una dirección de producción, de mercadeo, de comunicación, de administración, de recursos humanos. Las finanzas pueden estar con administración o con informática, pero también pueden estar separadas. Lo mismo ocurre con los recursos materiales o la seguridad. Estos grupos pueden ser ligados a las operaciones, al apoyo y a las funciones asesoras (staff). A veces se unen todas las direcciones operacionales y todas las direcciones funcionales. Se encuentran también funciones ligadas a la misión primera de las organizaciones, y otras a las misiones accesorias (enseñanza e investigación juntas en una universidad, y servicios de educación permanente o servicios internacionales al lado). Es la estructura centralizada por excelencia: la gente está reunida por sus funciones, al punto que llegan a considerarlas como el centro de la organización y a desvalorar a las otras direcciones.

La ventaja de este tipo de estructura es que permite tener una buena centralización, ganar productividad por agrupar a la gente según actividades semejantes; hace posible una cierta especialización, porque los empleados no se limitan a un solo tipo de responsabilidad o experticia. Muchas veces la estructura funcional corresponde a una economía de funcionamiento, a causa de las economías de escala, de la costumbre creada de trabajar así.

El inconveniente de este tipo de estructura es que difícilmente permite tener una visión general, una perspectiva de cliente o una de producto. Corresponde muy bien a lo que se llama el funcionamiento en silo, en el que cada uno está en su torre de marfil con sus perspectivas. No es necesario ni fácil asociarse a los otros; la gente se asocia psicológicamente a su dirección, a su servicio, pero no al conjunto de la organización. Además, en el sector público ocurre frecuentemente que este tipo de estructura provoca que más de la mitad de los empleados se encuentre en una sola dirección que toma mucho lugar en la organización, en tamaño (no de personas) y

en importancia (calidad profesional).

Agrupamiento por el momento

En este caso se agrupa según el momento cuando se ejecuta el trabajo. Así, se reconoce que los turnos de noche son de naturaleza diferente que los de día, y se usa esa particularidad para dividir la estructura en función de esa característica de la producción. Se reconoce también que puede ser ventajoso agrupar a los empleados sobre la base de un ciclo de producción que comporta diferentes elementos. En este caso, más vale reunir todas las fases que utilizar una especialización que provoque otros inconvenientes.

Este agrupamiento se utiliza en plantas donde la producción es continua, o en el sector de servicios, cuando hay que ofrecerlos 24 horas al día, como en los hospitales. De noche, las situaciones encontradas pueden cambiar considerablemente con la hora, con la frecuencia de actividades, con la clientela, con los tipos de problemas, etcétera. Sin embargo, en este caso existe también otra estructura, probablemente por especialidades o funcional, a la cual se agrega un agrupamiento por momento.

Agrupamiento por producto

En este modo de especialización se marca la naturaleza del producto fabricado o del servicio. Se considera que el producto es tal que vale la pena que toda la organización marque su importancia, articulando su estructura alrededor de él. Se observa, cuando los productos son muy diferentes, que organizarse de manera centralizada agrega poco valor (como en la estructura funcional), considerando que los empleados no aprenden nada al conocer el otro producto, o que no hay ninguna sinergia entre ellos, o que la habilidad ligada a un producto no se puede transferir al otro. Una empresa puede producir bienes tan diferenciados que la estructura común no

tiene sentido. Nokia es una empresa aserradora de madera que pasó a fabricar papel, después goma y neumáticos (llantas) y finalmente teléfonos, que son hoy su principal actividad. La empresa original de llantas cambió su nombre por Nokian en 2003.

¿Cómo se puede estructurar de manera diferente tanta diversidad y tan pocos puntos comunes? En el sector público ocurre que la ley reúne actividades de naturaleza diferente y donde los empleados no pasan de una a la otra. En el sector de seguros es natural dividir a las empresas entre seguros de vida y seguros generales (contra incendios, accidentes, riesgos diversos), porque el mercado es muy distinto y no funciona de la misma manera.

La ventaja, aquí, es que la gente se enfoca en el producto, que conoce muy bien. Es lo contrario de una estructura centralizada, porque no queda lugar para una especialización funcional.

Agrupamiento por clientela

En este caso, es la naturaleza de los usuarios o la de los clientes lo que condiciona la estructura. Los corredores de seguros dividen a menudo sus actividades, según el presupuesto de los clientes, entre particulares y comerciales, entre pequeños, medios y grandes. En una organización que ofrece servicios a ciegos y minusválidos visuales se hizo una división entre niños y adolescentes, por un lado, y adultos, por el otro, porque sus enfermedades y sus necesidades son muy diferentes.

La ventaja aquí es agrupar según lo que uno siente que es lo esencial de las posibilidades de agrupamiento. Si nuestras clientelas son tan diferentes que hay poca sinergia y tan importantes que exigen servicios o atención particular, la estructura por clientela puede ser muy interesante, útil y eficaz. Aquí también la especialización funcional es limitada, hay poco lugar para una técnica extremada-

mente avanzada, es el conocimiento íntimo de las necesidades de este tipo de clientela lo que se valora. En realidad, este agrupamiento está cerca de la estructura por producto o servicios; las particularidades de los usuarios o clientes se confunden muchas veces con las particularidades de los servicios ofrecidos y entregados.

Agrupamiento por localización (geográfico)

Aquí se valora la ubicación geográfica. Es una forma de descentralización o de desconcentración. Por la primera se descentraliza verdaderamente el lugar de poder para acercarle las necesidades de los clientes lejanos geográficamente, mientras que por la segunda (desconcentración) la administración queda centralizada pero es desplazada físicamente en la región.

En Canadá, algunos ministerios federales están ubicados en ciudades periféricas, lejos del centro (pero también algunos cónsules podrían decir que están en una ciudad cercana de la circunscripción del ministro al momento del desplazamiento). El ministerio de la Pesca se desconcentró en una ciudad aislada cerca del mar, pero hay mayores facilidades para la investigación en las ciudades grandes, lo que provocó dificultades para convencer a especialistas.

El agrupamiento por localización constituye, evidentemente, más una descentralización que una desconcentración, porque se busca un mejor contacto con la población, una mayor sensibilidad hacia sus necesidades y una mejor visibilidad. Es particularmente útil cuando el territorio es grande y hay que ofrecer servicios adaptados a las poblaciones o tener información constante sobre lo que pasa en el territorio, o cuando el acceso al territorio es difícil por razones de distancia y de geografía.

Es esencial descentralizar cuando hay mantenimiento o servicio continuo y distancia física, porque las administraciones públicas

tienen una cierta presión por descentralizarse, para ofrecer un servicio adaptado (por ejemplo, para manejar las carreteras, la salud o la educación). La cuestión es saber si se puede ofrecer o no un servicio en el que todos reciben la misma cosa, independientemente del clima, de la cultura, de la organización física y del tamaño de la población. Éstos son factores que juegan para forzar la descentralización o impedirla.

El inconveniente mayor es que por lo general cuesta más que la centralización, porque hay repetición de costos y pocas economías de escala. Además, los especialistas que son empleados no tienen interés porque en una región hay el riesgo de que uno deba ver todo, lo que contradice a la especialización, además de la débil voluntad de 'exiliarse' en una región cuando uno vive en el centro. Trabajar lejos del centro implica también el riesgo de ser olvidado, de perder la posibilidad de tener responsabilidades mucho mayores, pero brinda un cierto nivel de autonomía para la ejecución de actividades, imposible de obtener en el centro.

¿Cuál es la mejor estructura?

La respuesta es muy fácil: la mejor estructura es la mejor adaptada a las necesidades y particularidades de la organización. La descentralización, el agrupamiento por mercados o clientes tienen tendencia a hacer que las unidades se reduzcan. Favorecen entonces un funcionamiento más orgánico, un ajuste mutuo más fácil, un reforzamiento de una cultura organizacional más cercana de los usuarios y una perspectiva más abierta al exterior.

En las estructuras centralizadas la información circula menos bien, particularmente entre unidades. La unidad de trabajo es más que el conjunto de la organización, que es la referencia simbólica a la cual la gente se refiere; las otras unidades están más asociadas al entorno y son, por eso, menos importantes (no se conocen mu-

cho en general). Es mucho más difícil precisar las responsabilidades; ocurre frecuentemente que una dirección paraliza a la otra porque no considera sus demandas como relevantes. Sin embargo, existen importantes economías de escala y la productividad es mejor, pero no la adaptación a las necesidades de los usuarios. Los gobiernos modernos hablan de descentralizar, pero también de reducir sus gastos, lo que es una contradicción funcional. Es porque las estructuras centralizadas todavía tienen un futuro asegurado.

¿Cómo se mide la centralización? En realidad, por el análisis de los mecanismos de coordinación, y se ha visto que muchos de ellos son informales. El organigrama nos presenta informaciones formales sobre la división del trabajo, y constituye un elemento importante para entender la estructura. Después, se sabe que la otra dimensión de la estructura es la coordinación. ¿Cómo se hace la coordinación, quién la hace, por cuáles mecanismos? Una organización descentralizada tiene mecanismos descentralizados de coordinación; así, los dirigentes pueden encontrarse directamente en lugares o foros realizados explícitamente para ello. Si tienen un problema, lo pueden arreglar directamente sin pasar todo el tiempo por su superior jerárquico, o, peor, por el superior de su superior. Existen mecanismos formales e informales de coordinación. Lo que se quiere observar son los caminos de la coordinación. Si la coordinación es muy baja, se tendrá una organización muy rápida, muy adaptativa, pero con políticas generales menos coherentes. Si se busca mucha coherencia, hay que volver a una estructura más pesada pero mejor controlada. ¿Qué vale más? Depende de lo que se busca: no hay magia.

En un trabajo de consultoría sobre proyecciones de estructuras posibles para los palacios de justicia de una provincia canadiense, se presentó un caso de diferencia de tamaños impresionante. Uno tenía casi mil empleados; otro, 300, y el más pequeño, 8 en una región aislada. La misión de cada uno era la misma, pero la coordinación del trabajo y los flujos de información sobre las labores eran

tan diferentes que no era posible tener la misma estructura. El más grande escogió una estructura funcional; el mediano, una estructura por productos, y el más chico, una estructura orgánica sin especialización formal. Para que logren hacer eso, se le han presentado posibilidades teóricas de estructuras con las aplicaciones a su caso particular. "Si tenemos la estructura X, eso es lo que va a pasar en su organización." Era esencial repetir continuamente que no existe estructura perfecta, que se están intercambiando unas ventajas por otras y algunos inconvenientes por otros. ¿Qué ventajas prefieren ustedes? ¿Cuáles inconvenientes les molestan menos? No hay nada perfecto.

El problema viene de la dimensión informal de la estructura: si son 10, 20, 30 o 50 empleados en la organización, es probable que todos se conozcan, hablen, intercambien; pueden arreglar problemas informalmente, por ajuste mutuo. Si son 100 personas, es más difícil; y si son mil, es imposible. Estos factores tienen un papel determinante en la elección de la mejor estructura. La mejor manera de actuar es tomar dos, tres o cuatro modos de especialización posible y, después, tratar de entender lo que significan cuando se aplican concretamente al organismo, evaluar las ventajas e inconvenientes concretos y hacer la elección subjetiva que corresponde a la mejor situación.

Unos tipos de especialización provocan desequilibrios de tamaño, y se debe decidir si se quiere vivir con una estructura en la que cada una de las direcciones incluya 70% de los recursos, aunque agrupa actividades según su naturaleza diferenciada. Escoger una estructura es escoger lo que se quiere valorizar, y lo que se ha decidido no valorizar es siempre desgarrador.

Estructuras organizacionales y procesos

Se diferencian las organizaciones y los procesos porque los segundos son interrelaciones, es decir, movimientos, acercamientos,

integradores de acción. Cuando se ilustra se describe o se modula un proceso; se describe la organización a partir de una técnica descriptiva que ilustra el pasaje de un proceso a través los elementos de la estructura, de manera no lineal. Para describir un proceso se comienza por el primer actor, el que lo inicia.

Puede ser, por ejemplo, el que recibe al usuario, al cliente, o el que demanda algo o hace una primera tarea. Se describe esa tarea y se busca a quién se manda el producto. Se mide el tiempo de producción, pero siempre, también, el tiempo de transmisión. Se comienza de nuevo la descripción con la tarea siguiente, describiendo de manera minuciosa quién hace qué, a quién se manda al final. Y se sigue así hasta que termina el proceso, cuando se entrega el servicio. El número de actividades puede ser de 10 o 12 en pequeños procesos (o procedimientos), pero puede subir hasta 350 en actividades con variaciones dentro de ellas.

Si el proceso es largo, se necesita ponerlo por etapas en hojas pegadas a un muro; es posible que el proceso llene un muro completo de una sala. Hay a veces tantas etapas que todos están sorprendidos. Los actores que lo describen no lo conocen de manera completa: están familiarizados con la mayoría de las etapas de su unidad estrecha pero tienen una idea solo aproximativa de lo que hacen los otros. En realidad, el individuo medio sospecha que la gente que trabaja en otras direcciones no hace mucho; de todas maneras, nada que se compare con la complejidad de lo que él hace, y esta actitud se reproduce en todo lugar. Dicen cosas como: "¡Nunca pensé que ustedes hicieran todo eso!".

Cuando se termina la descripción horizontal, se comienza de nuevo el proceso poniéndolo en paralelo con los pasos a través de la estructura organizacional. Por ejemplo, se lo podrá ver pasar de la dirección de la producción a la dirección general, y después de vuelta a la producción; luego a la administración, a la informática, y de

vuelta a la administración para emitir un cheque y copia conforme a la dirección original. A todo eso se agregan pasos que redundan cada vez que un documento está incompleto, que no respeta una política o respecto del cual alguien siente urgentemente la necesidad de plantear preguntas. El proceso tiene una vida que cruza las estructuras, pero sin que los diferentes elementos de él tengan consciencia de ello. En paralelo a esta trayectoria del proceso, se podrían describir las expresiones de los modos de relaciones entre individuos y entre direcciones, de los métodos de enlaces, de las diferentes interacciones entre actores que hacen que se puedan alcanzar los objetivos de la organización. Se necesita ver la sombra para percibir el objeto en su especificidad propia, lo que lo rodea y lo disimula. Cuando se estudian fenómenos menos visibles que no andan sin sus estructuras de organización, se llega a hacer operaciones intelectuales (Morin y Le Moigne 1999).

La descripción de los procesos revela dimensiones escondidas de la producción organizacional; unas son reminiscencias del pasado, cuando se creó una etapa para arreglar un problema que se ha planteado una sola vez, o cuando se tomó consciencia de que se trataba de deseos personales de control que justificaban muchos pesos administrativos, o cuando alguien no quiere e insiste para que no se describa su proceso ("porque no son sus negocios"), o, por fin, porque nadie sabe por qué existe esa etapa.

Así nace la brecha entre el funcionamiento de las estructuras oficiales y lo que hace de verdad la gente en la organización (Hafsi 1995). El proceso no revela intenciones directamente; no está escrito, porque ésta es una etapa pesada o inútil que alarga el proceso. Los que conocen la cultura, la historia de la organización, lo pueden decodificar. En un caso real, una persona asociaba los reglamentos en la organización a personas o a cosas que habían hecho: "Es por culpa tuya que tal reglamentación existe", en referencia a algo que había hecho y provocó la nueva regla. Los hombres y las mujeres

son los actores de los procesos escondidos atrás de las estructuras que los protegen. Viven pesos organizacionales ligados a eventos oscuros, cambios que pueden a veces aliviar su funcionamiento por simplificación de procesos.

Una organización que quiere permanecer flexible debe temer el desarrollo inevitable de los procesos, debe estudiarlos continuamente. Existe un argumento circular del tipo "aquí se hacen las cosas de tal manera". Esto no tiene sentido: si no se critican los procesos, si no se discute la estructura, vendrá la esclerosis; del mismo modo como modificar profundamente una estructura provoca la ineficacia y la parálisis por destrucción de redes internas. Para utilizar los procesos de manera óptima es necesario revisarlos, simplificarlos, limpiarlos de los actos inútiles o sin calidad agregada.

La gestión debe enfocarse en los resultados, no en las tradiciones burocráticas establecidas, no en los enlaces jerárquicos tradicionales, aunque sigan jugando un papel determinante. El rol de los enlaces jerárquicos es instrumental, jamás fundamental. La gestión moderna se enfoca en el trabajo en equipo, lo que debe aparecer en los procesos, mientras que la perspectiva individual dada por las descripciones de tareas, la división del trabajo o los procesos tradicionales, pueden ser un impedimento al crecimiento del grupo de trabajadores. Se mide el desempeño organizacional por su capacidad de satisfacer al destinatario final de los servicios y bienes, lo que hace vivir con las contradicciones de demandas variadas y a veces contradictorias. La eficacia pasa por la estabilidad de las estructuras y la crítica de los procesos.

Los análisis de procesos que se hicieron en los últimos 25 años provocaron nuevas respuestas a los problemas de déficit de coordinación. En el sistema tradicional, la gente tenía sus responsabilidades formales, y tomaba poco en cuenta el conjunto, con lo que dejaba huecos o ausencias en la producción de servicios. El análisis

de procesos ilustra los pasos redundantes en la producción de servicios, así como los déficits de coordinación cuando se producen los servicios sin tener en cuenta quién los recibe, sus necesidades o su percepción de una situación en la que se implica como persona y no solo como materia prima.

Los problemas de estructuras siempre se presentan en las fronteras de las unidades administrativas, al pasar de una a la otra. Estos problemas resultan en dos soluciones de coordinación: el grupo de trabajo interdisciplinar y la estructura duplicada, múltiple o matricial. Una estructura puede desarrollarse a partir de especializaciones o funciones. A veces, para reducir las insuficiencias, se agrega una dimensión diferente a la estructura dominante: se vuelve, entonces, mixta. Así, una estructura centralizada funcional será juzgada insuficiente para tratar bien el desarrollo de productos, y se le agregarán en paralelo unidades de directores de productos. En este caso, la esencia de la estructura sigue siendo funcional, pero los directores de productos navegan horizontalmente en una estructura vertical. Necesitan entonces desarrollar sus redes, sus contactos; hacer presión sobre las partes de la estructura que deben hacer mover para favorecer el desarrollo de su producto.

Como su papel es marginal en relación con la estructura dominante, necesitan operar su coordinación de manera funcional, con autoridad formal limitada, con su capacidad personal de persuasión. En estos casos la estructura es llamada doble, o mixta. Cuando las dos dimensiones se vuelven de fuerza igual, cuando los responsables de direcciones funcionales tienen un peso administrativo igual a los que dirigen los productos, se habla de estructura matricial. En una época se consideraba que la estructura matricial era un modelo del futuro; ahora uno se da cuenta de que es simplemente una etapa intermedia en el pasaje de un tipo de estructura a otro.

Estos modelos ilustran los esfuerzos que hacen las organi-

zaciones para llegar a producir una coordinación óptima en su estructura. Se puede imaginar que las relaciones profesionales en una estructura matricial o mixta deben depender de relaciones personales fuertes, de muchas actividades sociales que favorezcan el consenso. La autoridad formal es, entonces, una debilidad del pasado. Los actores se encuentran en la obligación de discutir, de negociar, de armonizar ellos mismos sus contribuciones. La estructura no les provee más el marco jerárquico para hacerlo.

Barnard (1950) y Selznick (1949) fueron los primeros en considerar la cooperación como el corazón de las organizaciones, teniendo en cuenta que los recursos humanos no se dejan fácilmente transformar en simples herramientas al servicio de objetivos en una organización que se define fuera de ellos. Según ambos autores, el discurso sobre las estructuras de la organización debe consagrar un sitio importante a la inteligencia de los actores, vinculando todo a la visión, la misión, los valores y los objetivos de la organización. Esas estructuras no se deducen de las funciones del organigrama, sino que se encuentran en la cabeza de los actores (Hafsi 1995). Esto explica las dificultades de interpretación del simple organigrama, porque lo esencial es integrar funciones a partir de la estructura formal y lo que pasa en el nivel informal.

Conclusión

Las estructuras administrativas han sido, durante demasiado tiempo, vistas de manera generalizada y sistemática, como mecanismos cuyas piezas se imbrican para formar una construcción fija de la realidad de funcionamiento de las organizaciones que contiene. Los organigramas se han vuelto hojas de ruta, que padecen de demasiado simplificar mientras eliminan lo principal: los informes, las relaciones, las interacciones que suponen actividades coordinadas en la vida organizacional.

Weick (2001) explica que en el teatro de la improvisación la coordinación no proviene del guion que los actores han recibido antes, ni de una ilustración idéntica del contexto de los eventos que están por venir, sino más bien de que tienen una visión comparable de lo que pasa, de lo que puede venir y de lo que puede contener la información. Los seres humanos están parcialmente condicionados por las estructuras y los roles (Crozier 1986). Tienen sus propias estrategias, sienten necesidades de cumplir, de poder y de afiliación social. Los mecanismos de integración se vinculan a las actividades cumplidas, al hecho de percibir que uno tiene un desempeño superior, y a la búsqueda de nuevos modos de funcionamiento.

La estructura bien entendida va mucho más allá de su representación, y es verdad que lo esencial no siempre es visible a los ojos. El conjunto de lo formal y de lo informal, la necesidad de adaptarse a una situación particular, la lectura que se hace de esa situación, el conocimiento preciso de los límites de cualquier elección cuando se escoge una estructura, y la consciencia de que cualquier modificación a la estructura formal va a destruir elementos claves de la estructura informal, provocando nuevos problemas de coordinación, a veces más graves que los problemas iniciales, no hacen sentir toda la complejidad de la estructura y de su efecto sobre la organización.

Bibliografía

- BARNARD, Ch. I. (1950). *The Functions of the Executive*. Boston: Harvard University Press.
- CROZIER, M. y E. FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système*. París: Seuil. Colección «Politique».
- HAFSI, T. (1995). «Les structures dans la tête». *Revue Internationale de Gestion*, volumen 20, número 3, septiembre.
- MINTZBERG, H. (1984). *Structure et dynamique des organisations*. París y Montreal: Éditions d'Organisation et Agence d'Arc.

- MORIN, E. (1977). La méthode. T1. La nature de la nature. París: Seuil.
- MORIN, E. y J.-L. LE MOIGNE (1999). L'intelligence de la complexité. París: L'Harmattan.
- NASSIMBENI, G. (1998). «Network Structures and Co-ordination Mechanisms». International Journal of Operations & Production Management, volumen 18, número 8, pp. 538-554.
- SELZNICK, P. (1949). TVA, and the Grass-Roots. Berkeley: University of California Press.
- WEBER, M. (1991). Histoire économique: esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société. París: Gallimard. Colección «Bibliothèque des Sciences Humaines».
- WEICK, K. E. (2001). Making Sense of the Organization. Londres: Blackwell Publishing.

CUARTA SECCIÓN

El cambio organizacional

Introducción a la teoría del cambio

Tradicionalmente, un poco como lo había escrito Fayol en 1916, el proceso de gestión comporta cinco fases: planificación, organización, motivación, dirección y control. Ahora se está frente a un entorno que cambia muy rápido, de modo que las organizaciones deben adaptarse continuamente a la continuidad del cambio. Frente al cambio y sus procesos hay que ser activo y pensar desde adelante. Hay que planear, identificar los problemas, implementar los cambios para que los empleados y los sistemas los acepten. El éxito de un cambio depende de dos características, una que es sobrevalorada y otra que es minusvalorada. La primera es la calidad de la solución técnica y lógica frente a un problema o una preocupación. La segunda es que el cambio sea aceptable por los miembros del sistema involucrados en la situación, que sea el problema o la solución, que sea a corto o largo plazo. Sin embargo, por lo general las dos no van juntas. La aceptabilidad de una

solución depende de la manera de introducir el cambio mucho más que de la calidad técnica, pero en la mayoría de los casos se actúa a la inversa, pensando que lo único que hay que hacer es encontrar la solución perfecta, tan extraordinaria que la gente la va a aceptar, o pensando que con la sola autoridad no van a tener otra elección que aceptar el cambio. Pero esto no funciona así: todavía se gasta energía para tratar de buscar la solución perfecta y, después, imponerla si los de abajo no logran entender cuánto es perfecta y buena para ellos.

La resistencia que se observa en esas circunstancias es normal y un signo de salud organizacional. Después se verá por qué se debe considerar la resistencia, pero para comenzar hay que darse cuenta de que si la propia percepción del problema no es compartida, será difícil implementar la solución. El valor crítico aquí consiste en medir hasta dónde se necesita la participación de la gente involucrada en el cambio. Si se la necesita, la autoridad no funcionará, porque tendrán tantas maneras y estrategias de resistir que no quedará la esencia del cambio. A la inversa, si no se necesita mucho la participación de la gente, la autoridad resulta útil.

Se sabe que si el cambio es importante y que su éxito es esencial, la idea de implicar a los actores del sistema en el proceso global de cambio resulta esencial. ¿Qué significa, entonces, implicarlos? Primero, hacerlos compartir el problema: se ha visto antes que un problema es la brecha entre una situación deseada y la realidad. Si alguien no desea la misma cosa que nosotros, no puede entonces tener el mismo problema. Hay que trabajar sobre eso: la percepción de que la situación actual no es deseable, la necesidad de hacer algo, el reconocimiento del problema. Una vez que el problema ha sido reconocido —o, a lo mejor, aceptado—, hay que pasar a la identificación de las soluciones posibles, y, luego, a la implementación de la solución. Lo que se sabe es que para evitar los problemas de implementación hay que preparar el cambio; cuanto más crítico e importante el cambio, más hay que prepararlo para que la solución sea aceptable.

Las etapas de preparación

1. Hacer un diagnóstico sistemático de la situación, involucrando a las personas que están dentro del sistema y a las que están fuera pero implicadas o concernidas.
2. Analizar las posibilidades de cambio, pero también evaluar los límites del cambio propuesto.
3. Desarrollar un plan de acción para iniciar y mantener el cambio.
4. Hacer una evaluación permanente y reiniciar la planificación mientras el cambio avanza.

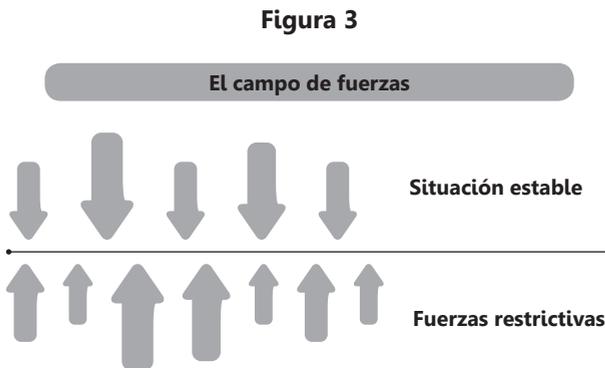
¿Qué pasa en la realidad? Se observa que, a menudo, los dirigentes hacen un diagnóstico rápido —a veces superficial— del problema y pasan a la acción. Corren el riesgo de provocar tensiones, pero no son conscientes de este fenómeno. El diagnóstico debe tener rigor: es el objeto de este ejercicio que se hace; debe incluir todos los elementos críticos que se verán luego.

El análisis del campo de fuerzas constituye uno de estos instrumentos de diagnóstico. Se inventó este modelo utilizando nociones de física, en particular de vectores. Existen fuerzas que influyen sobre una situación dada, y esas fuerzas se pueden mostrar utilizando flechas que son vectores: cada flecha indica una fuerza. Cuando las fuerzas que facilitan un cambio son iguales a las que lo impiden, se dice que existe un equilibrio. Cuando se quiere hacer un cambio, hay que modificar las fuerzas, para aumentar la fuerza de un vector positivo (en el sentido del cambio deseado) o por reducir la fuerza de un vector restrictivo (que impide el cambio deseado). En gestión, cuando hay equilibrio, se puede pensar que nada va a cambiar, porque las fuerzas son iguales; es decir, que la producción será constante o que la manera de trabajar será siempre la misma. Para romper este equilibrio hay que identificar las fuerzas y luego trabajar sobre ellas.

Entre las fuerzas que pueden favorecer un cambio se encuentran, por ejemplo:

- Las presiones de la dirección para producir más.
- El deseo de unos miembros de producir más para ganar premios o ventajas personales.
- El deseo de un equipo de hacer competencia a otro.

Éstas y otras del mismo tipo son dichas fuerzas positivas.



Entre las fuerzas que provocan una disminución del nivel de producción (fuerzas restrictivas) están, por ejemplo:

- La ausencia de interés para hacer más esfuerzos.
- El desagrado de los trabajadores frente a la dirección.
- La mala calidad del equipo.

Se entiende que se utiliza el modelo de manera simbólica y que no es cuestión de medir exactamente el valor de un vector. Cada flecha representa una fuerza de valor simbólica; unas son obviamente más importantes que otras; se utilizan solo para indicar una tendencia. En el campo de lo positivo, si se quiere que unos empleados cambien su actitud en el trabajo, se puede hacer diferentes tentativas, como ponerles presión, darles premios si mejoran su trabajo, entregarles mandatos que les interesen más. En el ámbito

de lo restrictivo se puede estudiar cuáles son los problemas que les impiden hacer mejor su trabajo, ofrecerles formación para que sean más eficaces, reorganizar sus procesos de trabajo para eliminar cosas inútiles. A veces existen muchas fuerzas débiles de un lado y pocas fuerzas fuertes del otro. Lo relevante no es el número de fuerzas, sino su importancia y la posibilidad que se percibe de cambiarlas.

Frente a una situación que se desea cambiar, existen dos enfoques. El primero es hacer que las fuerzas aumenten, ofreciendo más de ella para que impacte mejor. Ejemplos son ofrecer dinero, premios o recompensas a los que hacen lo deseado. Otros, realizar charlas de motivación para que la gente se dé cuenta de que el éxito es bien importante. Uno más, hacer presión directa sobre los empleados, a través de varias actividades. Todo depende de las fuerzas encontradas. Si tienen gusto por la competencia, se les puede hacer trabajar para que sientan este afán de vencer al otro. Lo importante es buscar las fuerzas positivas y utilizarlas.

El segundo enfoque consiste en disminuir el tamaño de los frenos, de las fuerzas restrictivas. Así se evita poner presión en el sistema. Al analizar la situación, se puede imaginar qué efecto producirá actuar sobre las fuerzas restrictivas. Son las más eficaces para intervenir, pero es más común que los administradores empiecen por las fuerzas positivas. Las fuerzas positivas cuestan más dinero y más esfuerzo, pero provocan la ilusión de que será más fácil, aunque su efecto es generalmente de corta duración. Reducir las fuerzas restrictivas tiene efectos a largo plazo, pero no parece tan inmediato.

Es impresionante aprender que, cuando se hace un diagnóstico, la mayoría de la gente implicada en la situación de base considera que ellos son las fuerzas positivas, mientras que los otros y el entorno son las fuerzas restrictivas, los frenos al cambio. Se ven a sí mismos como factores positivos en las organizaciones. La gran mayoría de los empleados en las empresas se ven como eficaces y productivos, y en-

tonces sobrevalúan su contribución a la organización. Se dice que tres cuartas partes de los empleados se evalúan en el primer cuarto, y que solo los que se ven abajo del promedio tienen depresiones. No se tiene tanta generosidad para los otros, a los que se ve como no tan eficaces, eficientes o interesados. Si no se establecen datos precisos, específicos, evaluados como hechos, no es posible analizar una situación de cambio, por causa de estos efectos de las imágenes que se dan las personas involucradas.

El cambio organizacional

Definición de cambio: Toda modificación de un estado a otro observado en el entorno que tiene un carácter relativamente durable.

Cambio organizacional: Toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene un carácter relativamente durable.

El carácter observable significa que se pueden encontrar datos y hechos que se pueden anotar. Sin embargo, la observación del cambio depende seguramente del juicio del observador. El cambio tiene una dimensión humana; es importante poder describir los comportamientos por encima de los cambios técnicos. El puro cambio técnico no tiene importancia hasta que uno se dé cuenta de lo que implica en la vida. La aparición de la computadora no tiene importancia hasta que cambie la vida. La aparición de los teléfonos inteligentes y las tablets trajo efectos inmensos sobre el comportamiento de los usuarios. Es este último cambio lo importante, no el hecho de que un teléfono permita hacer tal o cual cosa. En el cambio organizacional vienen cambios técnicos que pasan directamente; solo después de que uno se da cuenta de lo que provoca en el ser humano este cambio se convierte en técnico. Cuando el ser humano puede aprehender el cambio, va a resistir porque sabe que su vida está cambiando.

Lo que importa, entonces, es el proceso de cambio, cómo el sistema vive el cambio, cómo lo siente. Cuando se quiere implementar, en gestión, un cambio organizacional, se cuenta con objetivos, generalmente técnicos. Sin embargo, los empleados que van a vivir con el cambio se preguntan lo que va modificarse en su vida, en su seguridad, en su capacidad de trabajo: lo que sienten es sumamente importante.

Así, se puede distinguir en la implementación del cambio el nivel de inversión que necesita hacer la gente para que el cambio tenga éxito. Cuanto más se necesita a la gente, su implicación, su inversión para lograr hacer lo que se quiere, más y más duro se debe trabajar para la implementación. En este caso, los errores de implementación se pagan con fracasos. A la inversa, si la implicación es débil, la dimensión técnica puede ser suficiente, pero la gente no va a combatir por algo que no la molesta directamente.

El enfoque de cambio está constituido por fases, como iniciar, promover e implementar el cambio. Se dice fases porque que no son etapas en el sentido de que guarden un orden cronológico riguroso, y puede haber duplicación en las etapas.

Fue Lewin quien propuso las tres etapas de la implementación del cambio: la descristalización, el movimiento y, de nuevo, la cristalización.

1. Descristalización

La descristalización, también llamada descongelación, es una etapa de preparación del cambio. En ella se encuentra un cuestionamiento, una inseguridad, un cambio de referencia. Todo lo que parecía normal, no lo parece más; la gente queda en duda, pierde seguridad de su paradigma. Esta etapa comienza precisamente cuando los individuos vuelven a discutir, se dan cuenta de que las cosas no son como antes, de que hay que reaccionar, lo que permitirá, después, llegar a la fase de exploración.

Pero todo eso provoca inseguridad, ansiedad. La falta de confirmación produce estos sentimientos negativos que pueden hacer llegar a una falta de compromiso, o, peor, a una retirada y, finalmente, a una desintegración. Es un riesgo particularmente si no se encuentra solución, si la gente empieza a tener la impresión de que nada puede funcionar (por ejemplo, cuando una empresa cierra una planta y no hay más esperanza).

En esta etapa, lo que busca el agente de cambio es hacer que la gente sienta la necesidad de cambiar, lo que no se puede lograr de manera fácil si el problema es grave. Pero también se sabe que no es posible conseguir el cambio exitoso sin pasar por esta etapa. Se debe aquí sensibilizar a la gente a la situación inaceptable, hacer que entienda los principales impactos de la situación actual. Es preciso, entonces, proveer información, estimular, hacer que la gente se implique, progresivamente, en la necesidad de cambiar. Todo eso a pesar de las incertidumbres en cuanto al objetivo, a los medios y a los comportamientos apropiados.

2. Movimiento o transición

Esta etapa es la del cambio propiamente tal y su implementación, lo que se propone como solución. Por lo general, es la etapa en la que la gente pone más esfuerzos, pensando que es la más importante. Se sabe, empero, que no es el caso, y un cambio fantástico puede fracasar si se presenta mal, del mismo modo como un cambio de valor mediocre puede tener éxito si se presenta bien.

Esta etapa exige que la gente modifique su manera de concebir la realidad. Ya no es más la puesta en duda, pero no es todavía la decisión. Esta etapa implica investigación, tener mecanismos para lograrlo. Para que funcione, es esencial que las personas implicadas tengan identificación, sea ésta positiva o negativa.

La implementación del cambio implica naturalmente estrés, ansiedad, crítica, conflicto; a veces, agresividad, manipulación e inestabilidad. Eso proviene de la necesidad de aceptar el fin del sistema antiguo, el cambio de régimen. Significa, también, que unos pueden perder ventajas personales, mientras que los que ganan no están seguros de que van a ganar. En general, los frustrados hablan mucho para criticar, y los que aprovechan no dicen nada. Es así, y es normal.

Es también la etapa en la que la gente va a entender la naturaleza del cambio, a explorar las posibilidades, a evaluar lo que les afecta, lo bueno y lo malo; va a ubicarse frente al blanco para entenderlo, para asegurarse de que será mejor, para hacer propuestas sobre este cambio, para mejorarlo, eventualmente, para apreciar los medios, las herramientas y los comportamientos vinculados al cambio. Todo eso exige abandonar la costumbre e invertir en algo nuevo: es un proceso personal importante para los que tienen algo en juego en el cambio. Cuanto más tienen, más fuerte es el proceso de reacción al cambio.

En caso de fracaso del cambio, particularmente cuando es repetitivo, aparece una fase fatalista en la que se buscan culpables; esta búsqueda se dirige siempre a los elementos externos, a los otros, olvidando lo que hemos propuesto y cómo. La transición provoca más ansiedad y el clima es más difícil; la energía se encuentra más baja, la ambigüedad se hace más presente. Entonces, la tarea del gestor es provocar la llegada de nuevas significaciones a las cosas, lo que exige bastante introspección. Hay que comprender lo que se pierde y empezar a manejarlo. Al comienzo la gente se siente entre dos sillas, piensa haber perdido sus ventajas y todavía no ve las ventajas de la nueva situación.

3. Recristalización (recongelación)

La etapa de recristalización o recongelación es una etapa de actualización y de integración del cambio. En ella se asegura la permanencia del cambio, su éxito a largo plazo. La gente se siente có-

moda con el nuevo entorno, con el trabajo a partir del cambio. Aparece una estabilización, un relajamiento de las tensiones, las nuevas maneras de trabajar son integradas y las habilidades relativas se desarrollan, los grupos y equipos se estabilizan, las redes se forman y aparecen nuevas innovaciones y flexibilidad.

Ello se obtiene gracias al apoyo al cambio, reforzando lo que pasa y es positivo. Este apoyo se aplica a las situaciones de crisis; se traduce en formación, capacitación, apoyo personal, comprensión de la responsabilización del personal.

Implicaciones para los que manejan el cambio

Existen grandes corrientes y muchos sienten la obligación de estar a la moda. Es importante cuestionarse sobre esas dimensiones y analizar el cambio como algo pesado cuyo éxito no tiene nada de automático. Tener consciencia de la dificultad, del esfuerzo, de las complicaciones, del hecho de que a veces la introducción del cambio puede provocar más problemas que la situación anterior. Al mirar esas etapas uno se da cuenta de la complejidad y la dificultad.

Por otro lado, los cambios son eventos importantes que afectan a la organización y que deben ser considerados como tales. En el cambio tecnológico no es tanto la tecnología la que plantea el problema, sino su efecto sobre gestores, sobre los empleados, sobre las relaciones con los otros y los comportamientos sociales.

Frente a la tecnología, cada persona se pregunta cuáles serán los cambios sobre ella, de qué modo afectará sus habilidades y qué cambios personales serán necesarios para adaptarse. Unas personas rechazan la posibilidad de adaptarse: éste es un fenómeno muy grande cuando se trata de la informática. Se ve a personas de 90 años de edad que se adaptan, y otras de 75 para quienes los cambios son demasiado grandes.

Además, se olvida a veces que muchos empleados tienen el orgullo de conocer bien el trabajo, sus etapas y sus procesos. Siempre es posible que se introduzca un cambio sin utilizar esa competencia, a partir de aproximaciones que los empleados detectan inmediatamente. Muchos fracasos tecnológicos tienen su raíz en la falta de comprensión de la operación real de la empresa: no es tanto lo que deberían hacer los empleados lo que importa: es lo que hacen en realidad. En este sentido, su implicación es generalmente más importante y crítica de lo que los tecnólogos piensan, y dejar a los especialistas en tecnología implementar cambios es una causa generalizada de fracasos, simplemente adoptan el punto de vista de la máquina y del proceso y no el de la gente.

El compromiso de los dirigentes

En el cambio organizacional, ajustar o modificar estructuras es muy difícil; por lo general, mucho más que la expectativa de la gente. Este cambio provoca transformaciones de costumbres, de maneras de hacer las cosas, de cosas que eran consideradas como adquiridas. En particular, este cambio resulta en romper los enlaces informales en la organización, lo que afecta mucho la estructura informal. Mucha gente no considera la estructura informal, aunque ella es sumamente importante. Todo eso provoca una parálisis organizacional, que ataca directamente el aceite organizacional o el barniz estructural. A veces, modificar la estructura para hacerla más racional puede destruir lo que la hacía funcionar a pesar de sus insuficiencias.

En este contexto, la implicación de los dirigentes es necesaria y crítica. Si no tienen consciencia de los peligros de modificar la estructura y la importancia de la dimensión informal, es posible que los cambios que introducen se traduzcan en largos periodos de problemas. Es su responsabilidad primera crear condiciones para que estos elementos sean considerados en la realización de las modificaciones estructurales.

Es todavía más importante que estos elementos sean informales: las soluciones para evitar los problemas de este tipo se basarán en la participación, la implicación personal de los dirigentes y la activación de los canales de comunicación.

La adhesión de los actores

En la práctica, la regla es que cuanto más necesitamos a los actores del cambio para tener éxito, más esencial aparece invertir tiempo y energía para que funcione el cambio. Esto significa que un cambio estructural debe ser preparado directamente en función de la estructura informal y de las redes que comporta: si se puede conseguir el cambio solo por la implicación activa de los actores, su adhesión y las actividades que la producen no pueden ser evitadas. Hay que decirlo otra vez: existe una fuerte tendencia a descuidar este aspecto, lo que explica la mayoría de los fracasos en los cambios de estructura.

Cuando se habla de racionalización de efectivos, en realidad se piensa en la reducción de efectivos. El diccionario dice que es diferente, pero en Internet se encuentran únicamente ejemplos en los que racionalización significa reducción. Es un contexto, y el hecho de modificar la palabra hace que nadie se deje engañar por el cambio de palabra.

Cuando se desea que los actores se impliquen, hay que pensar que deberán haber participado en el análisis de los procesos de trabajo, en la identificación de las tareas (más en el caso de empleados de apoyo o técnicos), en ejercicios de análisis y de comprensión del trabajo, con sus interacciones y sus necesidades en recursos. Los que están implicados en el cambio estructural, no importa dónde se ubiquen, no pueden ser descuidados: es imprescindible implicarlos, y la consecuencia es, a menudo, que el cambio inicial será modificado, simplificado, debilitado y adaptado, pero será factible y podrá convertirse en un éxito.

Las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC)

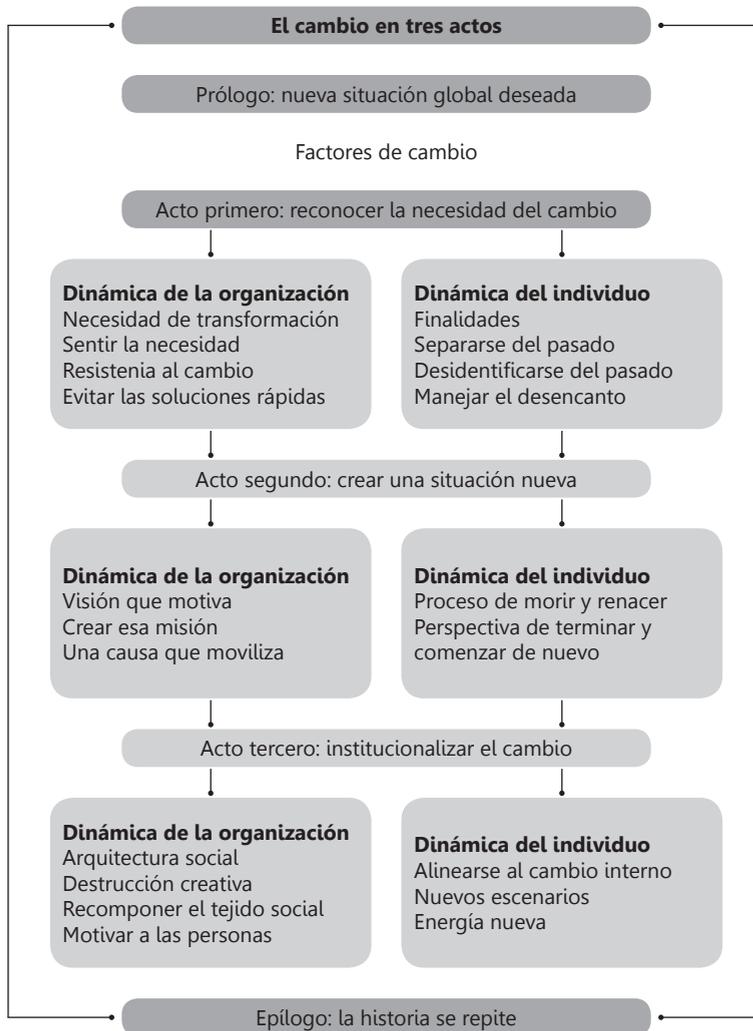
Su papel es central en el funcionamiento de las organizaciones modernas, porque estas organizaciones (burocracias profesionales) son organizaciones basadas en el saber, y la tecnología tiene a ese respecto un papel particularmente determinante y central. La utilización masiva de las TIC provoca desconcentraciones, aperturas para el trabajo a domicilio, posibilidades de coordinación que no requieren la presencia y las reuniones físicas. Esto rompe la estructura informal tanto como un nuevo plan de organización administrativa. Se ha visto que las estructuras son tan mentales cuanto sociales y técnicas; la dimensión tecnológica es, entonces, crítica.

El cambio en tres actos

La figura 4 presenta el cambio en tres actos, como en el teatro. Se comienza por una situación que hay que mejorar, lo que implica un cambio. Se sigue con la etapa de la necesidad del cambio, que tiene que ser reconocida. Pero todo se hace con dos dinámicas sincronizadas y distintas, la del individuo y la de la organización, que, evidentemente, se influyen entre sí. En la dinámica organizacional existe entonces el reconocimiento y el sentimiento de una necesidad de transformación, con sus etapas de resistencia al cambio, y con esa resolución de evitar las soluciones rápidas.

Al mismo tiempo, el individuo tiene sus propias finalidades, debe separarse del pasado, 'desidentificarse' con él y manejar el desencanto. Aquí aparece la situación en la que un jefe que hizo cambios no puede aceptar que éstos, o simplemente una parte de ellos, sea un problema que exige cambios. A veces se necesita buscar otra persona solo para lograr una aceptación de la necesidad del cambio. Separarse de su pasado, 'desidentificarse', es un acto sumamente difícil, y el reconocimiento social de la pertinencia de un cambio puede fracasar si se sustenta en elementos individuales.

Figura 4



En el segundo acto aparece el verdadero cambio, la creación de la situación nueva. El cambio propio con sus dimensiones técnicas, a condición de que su necesidad sea aceptada.

En la organización se necesita buscar una visión que motive, que logre arreglar las situaciones consideradas como inaceptables. Se precisa crear una nueva misión, buscar la motivación por una causa que movilice a la gente.

Aquí también aparece una dinámica individual que no siempre es compatible con la otra. Es un proceso con fin y comienzo, morir y renacer, terminar algo que puede tener enlaces sentimentales en el trabajo, porque la gente se vincula personalmente con lo que hace: alguien ha dicho que somos lo que hacemos. Aquí se acepta comenzar de nuevo para realizar el cambio.

En el tercer acto se habla de la institucionalización: cómo hacer que un cambio se vuelva la nueva norma, cambiar el paradigma y hacer que lo que hemos cambiado sea normal y deseable.

En la organización se desarrolla una nueva arquitectura social en la que los roles y papeles pueden cambiar, donde los grupos se ubican y aprovechan la nueva situación, aunque antes estaban en contra. Se llama a este proceso uno de destrucción creativa, porque ha muerto algo para que nazca algo nuevo, para obtener un nuevo tejido social, nuevas relaciones que hagan más felices a las personas.

El individuo se alinea de nuevo al cambio interno. Se ha dado cuenta de que no podía evitar la ola del cambio, se ajusta a éste, se construye nuevos escenarios para tener nuevos desafíos. Al final esto le procura una energía nueva, que puede utilizar para su beneficio. Es la definición de un cambio exitoso en el que, sin importar la situación, todos logran buscar lo que han ganado. Se sabe bien que al comienzo no lo veían, es normal, pero ahora buscan encontrar algo positivo en el proceso.

Al final ocurre una nueva situación y hay que hacer nuevos cambios. ¡Hay que recomenzar!

Reflexión final sobre el cambio como visto en la realidad

Se está pues lejos de los modelos tradicionales para implementar el cambio. Es obvio que algunos de estos modelos no son deseables; sin embargo, corresponden a lo que se observa y a lo que en unos casos es importante evitar, mientras que otros modelos son más dinámicos.

Modelos de análisis del cambio

1. El modelo jerárquico (tradición y poder)

En esta visión se imagina que el peso de la dirección y de los gerentes de varios niveles —en otras palabras, la autoridad— logra imponer el cambio de arriba abajo. Es un modelo que no es eficaz, pero provoca una ilusión de eficacia. Los dirigentes se imaginan que pueden obtener cambios profundos simplemente ordenando el cambio, diciendo a la gente qué hacer. En realidad, los subordinados no rechazan directamente este cambio, pero no participan, y sin apoyo externo el cambio fracasa. Después de un plazo, la gente se da cuenta de la inutilidad de las órdenes, de las demandas de cambio, y se acusa la resistencia al cambio. El verdadero problema es mucho más el enfoque que los empleados.

2. El modelo de desarrollo organizacional

En esta visión se está en el otro extremo. Aquí el cambio se inicia con el diálogo con los empleados con respeto a sus posiciones, a su participación activa en el cambio,

por esas etapas que se han visto antes. Es el modelo que representa mejor el cambio en tres etapas: la necesidad del cambio, el cambio mismo y la institucionalización del cambio. Es un modelo que cuesta más tiempo y más esfuerzo, pero que tiene más probabilidades de éxito. Es conforme respecto de lo que se ve en este curso.

3. El modelo estructural

En este modelo se vuelve a la discusión que se había iniciado con el tema de la estructura. Por ejemplo, se trata de hacer un cambio para modificar una estructura, jugando con las variables habituales. Así, definir un nivel de centralización más grande o más pequeño puede provocar un cambio. Es una mezcla del primer tema y de algo más complejo. Con el modelo de Mintzberg se ha aprendido que cada estructura tiene sus límites y sus ventajas. Sin embargo, es común encontrar gente que tiene una confusión entre estructura y organigrama. Para hacer un cambio, desplazan un elemento estructural (una gerencia, una dirección, no importa) pensando que esto provocará un cambio.

Por lo general, hacer cambios estructurales es una buena técnica para evitar cambios y dar la impresión de que se hace algo. Muchos dirigentes, al llegar al poder, quieren cambiar la estructura, pensando que es el punto donde pueden dejar una huella rápida. Es una ilusión total, pero funciona desde hace siglos. Y va a seguir funcionando, porque los seres humanos la han incorporado.

Hay aquí dos enfoques dentro del modelo estructural. El más común es el cambio jerárquico que se aplica a la estructura. Se hace una ley (o un reglamento) para cambiar

una estructura, y después la nueva estructura es el cambio. Se vuelve una versión técnica del cambio jerárquico.

El otro corresponde al análisis fino de los elementos de la estructura, para entender lo que se puede ganar y lo que es aceptable perder con el cambio. El nivel de participación en el cambio ilustra la voluntad de entender y hacer entender el proceso y sus consecuencias, en tanto que un orden o una ley no pueden contener los elementos dinámicos del cambio.

4. El modelo político

Aquí se hace un enlace con lo que se ha visto al comienzo en relación con el análisis de las organizaciones. Las organizaciones son seres vivos en las que los individuos y los grupos pelean para tener más recursos y más poder. Estos intereses particulares y la ausencia de disponibilidad suficiente de recursos provocan conflictos.

Para comprender el cambio hay que entender los elementos clave de esas situaciones que se obtienen por un análisis de tipo político. Así solo se puede percibir la complejidad de la situación y ubicar los elementos del cambio en relación con estos conflictos: determinan la aceptación política de cualquier nueva situación. Son ellos los que pueden adelantar si un cambio tiene probabilidades de éxito, y cuáles.

Conclusión

Se ha visto en todo el texto que el cambio organizacional no es simple, y que las recetas del pasado no han funcionado. Se sabe también, por experiencia personal, que los cambios fracasan,

no tanto porque son rechazados directamente, sino por lo que se llama resistencia pasiva. Ésa es una situación en la que la gente dice "sí" pero no hace nada concreto. Se aseguran de que nadie la pueda criticar por haber rechazado el cambio, y es muy fácil encontrar causas externas que explican el fracaso potencial.

El cambio exitoso exige tener gente involucrada, que va a invertir en el cambio lo que se obtiene por participación, por comprensión global e individual, por una dinámica compleja. Sin eso, el cambio no se produce y nadie es responsable. "Así es, ¡lo lamento!", dirán.

Aquí se ha hecho una curva que comienza por la comprensión de lo que es una organización para poder hacer su diagnóstico. Después, se han aprendido técnicas de análisis de problemas y búsqueda de soluciones. Se ha analizado lo que es la estructura organizacional, para entender sus varias dimensiones, sus límites y las condiciones para promover cambios estructurales. Y se ha terminado por la gestión del cambio, que presenta sus etapas: preparación, el cambio mismo y la institucionalización, donde la gente hace que el cambio sea perenne.

Bibliografía

- BALLÉ, M. (1996). «Organizations are Systems, Not Just Structures». *Career Development International*, volumen 1, número 7, pp. 18-23.
- BARNARD, Ch. I. (1950). *The Functions of the Executive*. Boston: Harvard University Press.
- BARNER, R. (2005). «Managing Complex Team Interventions». *Team Performance Management*, volumen 12, números 1/2, pp. 44-55. Citado por MARKIC, M. (2007). «Teamwork and Defining Group Structures». *Team Performance Management*, volumen 13, números 3/4, pp. 102-116.

- BOURGAULT, J. (2007). «Corporate Management at Top Level of Governments: The Canadian Case». *International Review of Administrative Sciences*, volumen 73, número 2, pp. 257-274.
- BURNS, T. y M. STALKER (1963). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Institute.
- CHANDLER, A. D. (1989). *Stratégies et structures de l'entreprise*. París: Éditions d'Organisation.
- CÔTÉ, S. y B. MAZOUZ (2005). *Les effets de la Loi sur l'administration publique sur la qualité des services et sur la gestion dans les ministères et les organismes* : Québec: École Nationale d'Administration Publique. Rapport d'étude.
- CROSBY, P. B. (1980). «Quality Is Free». *The Art of Making Quality Certain*. Nueva York: New American Library. Colección «Mentor Book».
- CROZIER, M. y E. FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système*. París: Seuil. Colección «Politique».
- CROZIER, M. (1986). «Préface». En P. LAWRENCE y J. LORSCH (dir.). *Adapter les structures de l'entreprise*. París: Éditions d'Organisation.
- FRIEDBERG, E. (1997). *Le pouvoir et la règle: Dynamiques de l'action organisée*. París: Seuil. Colección «Essais».
- GALBRAITH, J. R. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GERTH, H. H. y C. W. MILLS (dir.) (1958). *From Max Weber: Essays in Sociology*, Nueva York: Oxford University Press.
- HAFSI, T. (1995). «Les structures dans la tête». *Revue Internationale de Gestion*, volumen 20, número 3, septiembere.
- ICHIJO, K. e I. NONAKA (2007). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. Oxford: Oxford University Press.
- KALBERG, S. (dir.) (2005). *Max Weber: Readings and Commentary on Modernity*. Malden: Blackwell. Colección «Modernity and Society».

- LEWIN, K. (1975). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Westport: Greenwood Press.
- LIVIAN, Y.-F. (1998). *Organisation: Théories et pratique*. Capítulo IV. París: Dunod.
- MARKIC, M. (2007). «Teamwork and Defining Group Structures». *Team Performance Management*, volumen 13, números 3/4, pp. 102-116.
- MAZOUZ, B. y M. TARDIF (2006). «À propos de la performance: l'Arlésienne de la sphère publique». En D. PROULX (dir.). *Management des organisations publiques*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- MAZOUZ B. y B. TREMBLAY (2006). «Toward a Post-bureaucratic Model of Governance: How the Institutional Commitment Is Challenging Quebec's Administration». *Public Administration Review*, volumen 66, número 21, marzo-abril, pp. 263-273.
- MILLER, D. (1996a). «Les configurations: dix ans plus tard». *Revue Internationale de Gestion*, volumen 21, número 1, p. 55.
- MINTZBERG, H. (1984). *Structure et dynamique des organisations*. París y Montreal: Éditions d'Organisation y Agence d'Arc.
- MORIN, E. (1977). *La méthode. T1. La nature de la nature*. París: Seuil.
- MORIN, E. y J.-L. LE MOIGNE (1999). *L'intelligence de la complexité*. París: L'Harmattan.
- NASSIMBENI, G. (1998). «Network Structures and Co-ordination Mechanisms». *International Journal of Operations & Production Management*, volumen 18, número 8, pp. 538-554.
- NONAKA, I. y H. TAKEUCHI (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- PERROW, C. B. (1972). *Complex Organizations: A Critical Essay*. Londres: Scott-Foresman.

- PFEFFER, J. (1981). «Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms», p. 1-52. En L. L. CUMMINGS y B. M. SHAW (dir.). *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press. Citado por P. COSSETTE (dir.) (1994). *Cartes cognitives et organisations*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- PONDY, L.R. e I. I. MITROFF (1979). «Beyond Open Systems Models of Organization», pp. 3-39. En W. STAW (dir.). *Research in Organizational Behaviour*, vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press. Citado por P. COSSETTE (dir.) (1994). *Cartes cognitives et organisations*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- POPPER, K. R. (1982). *La connaissance objective*. París: Éditions Complexe.
- PORTER, M. E. (1990). *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. París: Gestion-Économica.
- PRIGOGINE, I. (1996). *La fin des certitudes*. París: Éditions Odile Jacob.
- PROULX, D. y S. BRIERE (2005). «La réforme administrative au gouvernement du Québec: étude du processus de changement sur la culture organisationnelle». *Administration Publique du Canada / Canadian Public Administration*, volumen 48 (printemps), pp. 53-72.
- SCHUMPETER, J. A. (1935). *Théorie de l'évolution économique*. París: Dalloz. Citado por J. A. SCHUMPETER (1999). *Les organisations: État des savoirs*. París: Éditions Sciences Humaines.
- SCHEIN, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Citado en P. COSSETTE (dir.) (1994). *Cartes cognitives et organisations*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- SCOTT, W. G. (1963). «Organization Theory: An Overview and an Appraisal». En J. A. LITTERER (dir.). *Organizations: Structure and Behavior*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Citado por L. VON BERTALANFFY (1973). *Théorie générale des systems*. París: Dunod.

- SELZNICK, P. (1949). *TVA, and the Grass-Roots*. Berkeley: University of California Press.
- WEBER, M. (1991). *Histoire économique: esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*. París: Gallimard. Colección «Bibliothèque des Sciences Humaines».
- WEICK, K.E. (1969). *The Social Psychology of Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. Citado en E. FRIEDBERG (1997). *Le pouvoir et la règle: Dynamiques de l'action organisée*. París: Éditions du Seuil. Colección «Essais».
- WOODWARD, J. (1958). «Management and Technology». *Problems of Progress in Industry*, número 3, HSMO.