

Modelización de sistemas complejos para la comprensión organizacional

Una exploración del objeto de estudio/ intervención de la gestión*

Andrés Guillermo Hernández Martínez**

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

RESUMEN

Este trabajo presenta un ejercicio de modelización para la comprensión e intervención en sistemas sociales complejos y propone una serie de elementos generales de estudio para el campo de la Gestión, que consideran e incorporan la idea de la complejidad como paradigma de pensamiento y como realidad organizacional. El modelo resultante está constituido por cuatro dimensiones que al articularse dan una visión global de las organizaciones sociales como objeto de estudio / intervención de la Gestión. La primera de ellas, la dimensión estratégica, a partir de cuya lógica pueden observarse los fenómenos que emergen de la relación medios/fines, así como la configuración de mecanismos de interacción que permitan a la organización enfrentar la incertidumbre del entorno; la dimensión del ordenamiento, que muestra la disposición e interrelación de los diferentes actores, las formas como asumen sus roles en la búsqueda de los fines establecidos; la tercera dimensión presenta el comportamiento de la organización en sus diferentes niveles, introduce la complejidad de lo humano-organizacional; y la cuarta dimensión aborda el fenómeno desde una perspectiva dinámica y se centra en los procesos que ocurren en la organización. Finalmente se muestra la interacción de la organización con las variables macro y micro ambientales.

* El presente trabajo es la primera de una serie de investigaciones realizadas en el campo de la formación en administración, en donde se concluye la necesidad de incorporar la modelización de sistemas complejos como elemento central para la formación de administradores, así como una herramienta importante de intervención dentro de las organizaciones.

** Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Estudiante del Doctorado en Ciencias de Gestión Universidad de Rouen, Universidad París XIII, Universidad Nacional de Colombia. Profesor auxiliar de carrera de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: andres.hernandez43@urosario.edu.co.

Palabras clave: Modelización de sistemas complejos, análisis organizacional, estrategia, estructura, procesos, comportamiento organizacional.

ABSTRACT

This work presents an exercise of modelization for the analysis and intervention in complex social systems, and propose a series of general elements of study for the field of management, considering and incorporating the idea of the complexity as paradigm of thought and as organizational reality. The resulting model is constituted by four dimensions that articulated give a global vision of the social organizations as management study/intervention object. Strategic dimension, from whose logic the phenomena that emerge from the relation average / aims, in the configuration of interaction mechanisms can be seen, that allow the organization to face the uncertainty of the surroundings. The dimension of the ordering, that shows to the disposition and interrelation of the different actors, the forms as they assume his rolls in the search of the established aims. The third dimension presents/displays the behavior of the organization in its different levels, introduces the complexity of the human-organizational. The fourth dimension approaches the phenomenon from a dynamic perspective and it is centered in the processes that take place inside the organization. Finally, one is to the interaction of the organization with the variables macro and micro - environmental.

Key words: *Complex system modelization, organizational analysis, strategy, structure, processes, organizational behavior.*

RÉSUMÉ

Ce travail présente un exercice de modélisation pour l'analyse et l'intervention dans des systèmes sociaux complexes et propose une série d'éléments généraux d'étude pour le domaine de la gestion, lesquels considèrent et incorporent l'idée de la complexité comme paradigme de pensée et comme réalité organisationnelle. Le modèle résultant est constitué par quatre dimensions lesquelles, en articulation, donnent une vision globale des organisations sociales comme objet d'étude / intervention de la gestion. La dimension stratégique, à partir d'une logique duquel on peut voir les phénomènes qui émergent de la relation moyens / fins, dans la configuration de mécanismes d'interaction lesquels permettent à l'organisation de faire face à l'incertitude de l'environnement. La dimension de l'ordonnancement, qui montre la disposition et l'interrelation des différents acteurs, les manières comme ils assument leurs rôles dans la recherche des fins établies. La troisième dimension présente le comportement de l'organisation à ses différents niveaux, elle introduit la complexité de ce qui est humain – organisationnel. La quatrième dimension aborde le phénomène avec une perspective dynamique et elle se centre aux processus qui ont lieu à l'intérieur de l'organisation. En fin, on montre l'interaction de l'organisation avec les variables macro – environnementales, et micro – environnementales.

Mots clefs: *Modélisation de systèmes complexes, analyse organisationnel, stratégie, structure, processus, comportement organisationnel.*

1. PROLEGÓMENO

El presente documento es un esfuerzo de construcción de un modelo de comprensión que permita describir e interpretar los aspectos más relevantes del fenómeno organizacional. Para tal efecto, se ha realizado un ejercicio de modelización sistémica que busca develar, de manera general, las implicaciones de la definición de la organización como objeto de estudio de la Gestión. Los desarrollos aquí presentados han sido construidos en el marco general del pensamiento complejo y se fundamentan en diferentes trabajos realizados en este campo por expertos en el tema, que han abordado el estudio de la complejidad y la organización desde diferentes disciplinas, así como en trabajos de autores que, si bien no han centrado sus esfuerzos en el estudio de la complejidad, aportan teorías importantes para la construcción del modelo.

Este trabajo de modelización para la comprensión e intervención en sistemas sociales complejos propone entonces una serie de elementos generales de estudio para el campo de la Gestión, que consideran e incorporan la idea de la complejidad como paradigma de pensamiento y como realidad organizacional. No obstante, es claro que el resultado de tal ejercicio es sólo una de las posibles formas de realizar dicha tarea. No pretende entonces convertirse en una única manera de entender las organizaciones, más bien de presentar

simultáneamente diferentes formas de abordaje para la comprensión del fenómeno organizacional de manera integradora, pero respetuosa de su diversidad inherente; de aquí la noción de dimensión, como categoría esencial, a partir de la cual se configuran los diferentes elementos que integran el modelo.

Para empezar, es necesario aclarar que cualquier ejercicio de modelización no puede ser entendido como independiente del contexto, los paradigmas y las finalidades inherentes al(los) modelizador(es). Por consiguiente, el resultado del presente documento responde a una intencionalidad y a un contexto académico específico del autor, sus referentes teóricos generales y sus interlocutores cercanos. En ese sentido se espera que el modelo sea un elemento dinamizador de la discusión académica del campo administrativo en el contexto colombiano. Adicionalmente, es pertinente decir que no es posible ni deseable que el modelo dé cuenta de todos los procesos e interrelaciones que ocurren en el fenómeno organizacional, puesto que esto sería un esfuerzo vano por simplificar su carácter complejo, ya que la trama de múltiples emergencias organizacionales nunca podría ser vista en su totalidad. De ahí la importancia de la intencionalidad de quién modela, para dar sentido y pertinencia respecto del análisis requerido por cada situación. Así, el modelo pretende ser lo suficientemente general para dar

cabida a las diferentes expresiones organizacionales, y a la vez suficientemente específico para evidenciar puntos mínimos de encuentro.

2. ALGUNAS CONSIDERACIONES ACERCA DE LA MODELIZACIÓN DE SISTEMAS COMPLEJOS

Como señala Le Moigne (1984), las nociones de modelo y modelización, entendidas en el contexto de la producción y exposición de los conocimientos, son bastante recientes. La construcción de una teoría de la modelización es, por supuesto, también reciente y poco desarrollada y difundida en nuestro medio; se desconoce aún su relevancia para la construcción teórica en el campo de la Gestión, así como su alto poder como mecanismo de intervención. Para empezar, podemos decir que los modelos son representaciones artificiales inteligibles, simbólicas, de situaciones en la cuales intervenimos (Le Moigne, 1990). El concepto de modelo no es entendido como un estado deseable sino como la representación o proyección que se hace del sistema; es decir, no se trata de la prescripción sino de la descripción del fenómeno, la cual está ligada a las características internas del observador y de su entorno, tanto como a los elementos mismos del fenómeno observado.

Así, la modelización es, como consecuencia, una acción de elaboración y construcción intencional, por composición de símbolos, de modelos susceptibles de hacer inteligible un fenómeno percibido complejo y de ampliar el raciocinio del actor proyectando una intervención deliberada al seno del fenómeno (Le Moigne, 1990). La construcción de modelos permite la comprensión y la intervención sobre los fenómenos observables, y en el caso de la Gestión, la comprensión y la intervención sobre las organizaciones. Le Moigne señala dos formas de modelización que corresponden cada una a los paradigmas epistemológicos de la simplicidad y la complejidad, éstas son: la modelización analítica y la modelización sistémica. A continuación se caracterizan las dos aproximaciones.

2.1 Modelización analítica

La modelización analítica ha predominado en la construcción del conocimiento científico occidental en la modernidad, y está directamente relacionada con las posturas epistemológicas positivistas. Esta perspectiva tiene como forma fundamental de razonamiento la aproximación de Descartes, que puede ser sintetizada a partir de sus cuatro preceptos:

1. "... No admitir como verdadera cosa alguna, como no supiese

con evidencia que lo es; es decir, evitar cuidadosamente la precipitación y la prevención, y no comprender en mis juicios nada más que lo que se presentase tan clara y distintamente a mí espíritu, que no hubiese ninguna ocasión de ponerlo en duda”.

2. “... Dividir cada una de las dificultades que examinara en tantas partes como fuera posible y necesario para mejor resolverlas”.
3. “... Conducir por orden mis pensamientos, comenzando por los objetos más simples y más fáciles de conocer para subir poco a poco, como por grados”.
4. “... Hacer en todo enumeraciones tan completas y revisiones tan generales que tuviese la seguridad de no omitir nada”.

Así mismo, la aproximación analítica se fundamenta en la lógica disyuntiva o aristotélica, que tiene tres axiomas principales que han sido aceptados dentro de las epistemologías positivistas predominantes en Occidente. Dichos axiomas son los siguientes:

1. Axioma de identidad: eso que es, es. $A \text{ es } A$.
2. Axioma de no contradicción: nada puede ser y no ser a la vez. Nada puede ser a la vez A y \hat{A} (\hat{A} :no A).
3. Axioma del tercero excluido: toda cosa debe ser o no ser. B es A o \hat{A} .

En síntesis, es posible afirmar que la modelización analítica supone la existencia de una realidad objetiva, externa al observador, a la cual se puede acceder a través de la descomposición o división en sus componentes estructurales constitutivos del fenómeno. Estas evidencias observables son estables en el tiempo y pueden ser determinadas a partir de una estructura de relaciones causa-efecto que se evidencian a partir del análisis exhaustivo. En ese sentido, esta perspectiva asume que el modelo que resulta de la experiencia de observación es una identidad de la realidad observada, por tanto refleja todas sus características fundamentales y permite la construcción de teorías que pueden predecir el comportamiento de los fenómenos, así como la intervención acertada, ya que asume que se interviene sobre la base de un conocimiento objetivo de la realidad.

2.2 Modelización sistémica

Los desarrollos de la teoría de sistemas que van infiltrándose en los diferentes campos científicos con bastante fuerza, en especial a partir de la segunda mitad del siglo XX, generan formas alternativas de aproximación a la realidad. Esta visión sistémica de los fenómenos, conjugada con la postura constructivista, permite el desarrollo de alter-

nativas de modelización más acordes con los fenómenos complejos. En esta modelización de sistemas, la lógica inherente es la conjuntiva (Le Moigne, 1990), que se erige sobre tres axiomas fundamentales:

1. Axioma de operacionalidad teleológica o de sincronicidad, que reconoce en el sistema una forma de acción no errática, que tiene regularidades y finalidades identificables.
2. Axioma de irreversibilidad teleológica o diacronicidad, que entiende al sistema en constante evolución y transformación a través del tiempo.
3. Axioma de inseparabilidad o de recursividad, que reconoce la autonomía y la capacidad de pro-

ducirse a sí mismo a través de su acción.

A diferencia de la modelización analítica que responde a la pregunta ¿quién hace?, la modelización sistémica parte del cuestionamiento de ¿qué se hace? Se entiende entonces que las organizaciones son sistemas complejos activos en constante evolución y la comprensión de las mismas es posible en la medida en que el modelo de cuenta de los diferentes procesos de transformación que se llevan a cabo en su interior. En ese sentido, mientras que la modelización analítica hace énfasis en los actores o elementos del sistema, la modelización sistémica se ocupa de las interrelaciones entre estos actores, que se dan esencialmente en torno a los procesos.

Métodos de modelización

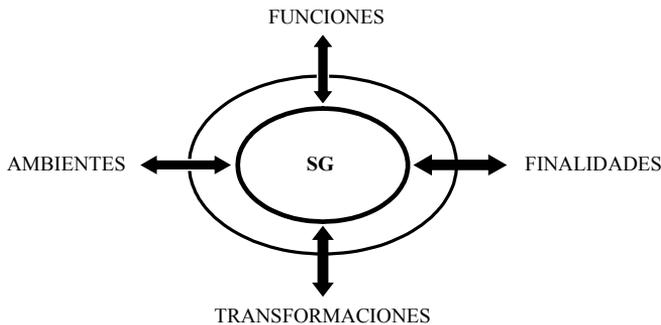
<p>Modelización analítica</p> <p>El objeto (¿quién hace?)</p>  <p>Elemento o conjunto de elementos</p>	<p>Modelización sistémica</p> <p>La acción (¿qué hace?)</p>  <p>Caja negra o unidad activa</p>
Objetos	Proyectos
Elementos	Unidad activa
Ensamblaje	Sistema
Disyunción	Conjunción
Estructura	Organización
Control	Inteligencia
Eficacia	Efectividad
Aplicación	Proyección
Positivismo	Constructivismo
Cientificidad	Complejidad

2.3 El sistema general: fundamentos para la modelización

De acuerdo con Le Moigne (1990, 38-39), la modelización sistémica resulta de la conjunción de dos lógicas complementarias: la modelización cibernética, que se fundamenta en los conceptos de ambiente activo y de proyecto o teleología; y el estructural-funcionalismo, que se fundamenta en los conceptos de funcionamiento (sincrónico) y transformación (diacrónico). La acción del sistema se materializa en sus procesos, que son en esencia transformaciones de recursos tangibles e intangibles, en un

sistema tridimensional de tiempo, forma y espacio (Marechal, 1999, 178). Entonces, un modelo sistémico implica la representación de las acciones del sistema, y debe dar cuenta de las formas de interrelación de sus elementos, las formas de uso de los recursos disponibles, en el contexto de un conjunto determinado de finalidades. Todos estos elementos funcionan y se transforman a través del tiempo, en continua relación con el entorno que configura un sistema o conjunto de sistemas de orden superior. En este contexto, para dicho autor, un modelo sistémico debe tener en cuenta por lo menos cuatro aspectos esenciales, fundamentados en los axiomas mencionados anteriormente:

La forma canónica del sistema general



Fuente: Le Moigne, 1990.

Analizar el objeto de estudio desde la visión de la complejidad implica un esfuerzo de conjunción de los elementos que han sido separados a lo largo de la evolución del discurso administrativo, a causa de la preponde-

rancia de la lógica cartesiana que no ha sido ajena a la Gestión, como tampoco de las demás ciencias sociales. Esta re-articulación resulta posible si se trabaja sobre la base de los principios de la modelización sis-

témica, para construir una representación de la organización lo suficientemente amplia que permita comprender los diferentes niveles en los que las Ciencias de la Gestión abordan el fenómeno organizacional, tanto desde la perspectiva teórica como desde la de intervención. El modelo construido debe dar cuenta entonces de aquellos aspectos que permiten comprender las finalidades, funciones y transformaciones de la organización y su relación con el ambiente en el que se circunscribe.

3. HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO CONJUNTIVO

El punto de partida para la construcción de un modelo de comprensión del objeto es la delimitación del mismo. En este caso, la organización humana teleológicamente orientada que puede ser entendida como un “sociosistema que se caracteriza por su composición (las personas que forman parte de él, su ambiente (natural y social) y su estructura (el conjunto de relaciones entre sus miembros, y entre estos y objetos ambientales)” (Bunge, 1991). Estos sistemas sociales utilizan diversos recursos y “desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro del objetivo común, estableciendo una influencia recíproca con el ambiente” (Ventrici & Monti, 1991). En ese sentido, el modelo debe responder a las particularidades y di-

ficultades de representar las formas sociales resultantes de la interacción humana, así como de la interacción con los elementos del entorno, si se pretende superar la visión parcial de la organización que ha caracterizado a la mayor parte de las teorías del campo de la Gestión.

Entonces se deben construir esquemas de análisis que permitan comprender su carácter inherentemente multidimensional. Teniendo en cuenta los aspectos mencionados respecto a la modelización sistémica, el presente apartado plantea una serie de dimensiones generales a ser tenidas en cuenta para comprender el objeto de estudio de una manera amplia.¹ El modelo propuesto busca articular distintas construcciones que han sido abordadas de manera fragmentada a través del tiempo por las diferentes escuelas y autores del discurso administrativo, y en ese sentido no pretende validar o descalificar ninguna propuesta teórica, sino aprovechar e integrar los diferentes aportes en un cuerpo coherente que permita avanzar en la reflexión acerca de las

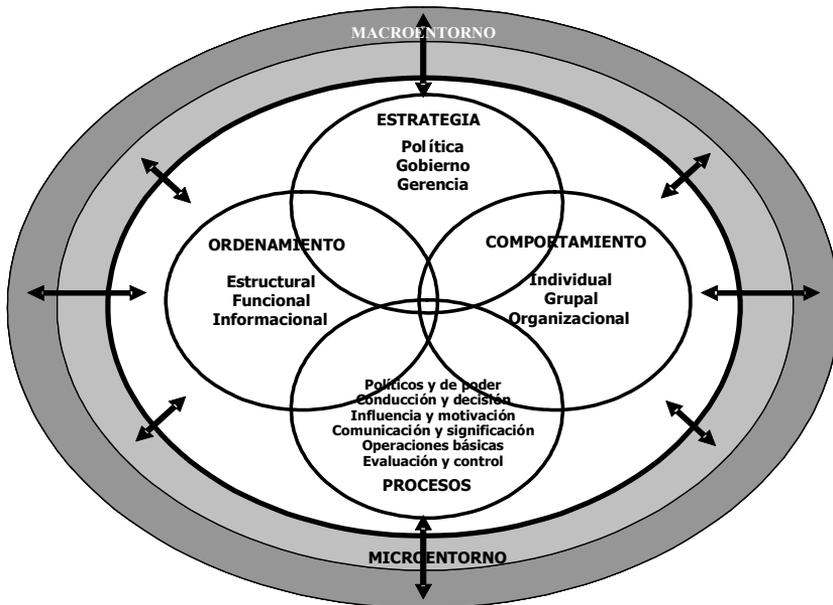
¹ Se ha optado por el término dimensiones y no subsistemas o variables, ya que estos últimos hacen referencia a componentes o elementos de un sistema de orden superior. Los términos dimensión y multidimensional, utilizando una analogía con la geometría, implican la existencia de diferentes planos desde los cuales puede ser observado un objeto. De acuerdo con esta perspectiva, cada una de las dimensiones presenta una visión parcial del fenómeno, y no es posible comprender el objeto en su conjunto si una de ellas es excluida de la observación.

especificidades de las Ciencias de la Gestión frente a otros campos del conocimiento organizacional (como la sociología, la economía o la psicología) que centran su atención en elementos que para éstas resultan útiles tan sólo de manera parcial.

Entonces, el presente modelo de análisis busca proporcionar elementos suficientes para abordar la comprensión del fenómeno organizacional desde la lógica de la complejidad. Está compuesto por cuatro dimensiones que representan visiones simultáneas de una misma realidad. Así, cada una de ellas muestra una

faceta o cara del mismo fenómeno: la organización. A su vez, cada dimensión está compuesta por dominios que constituyen los campos que se requieren para comprender cada una de ellas. Abordar el objeto de estudio de las ciencias de la Gestión desde esta perspectiva implica una aproximación que articule las diferentes dimensiones, permitiendo construir una visión hologramática del fenómeno organizacional. Dicha aproximación, de acuerdo con los elementos señalados anteriormente, debe dar cuenta de las finalidades, funciones, transformaciones y ambientes que enmarcan el fenómeno organizacional.

Las dimensiones de la organización y sus dominios



Fuente: el autor.

Desde una primera perspectiva se encuentra la dimensión estratégica,² a partir de cuya lógica pueden verse los fenómenos que emergen de la relación medios-fines, en la configuración de mecanismos de interacción que permitan a la organización enfrentar la incertidumbre del entorno. Dentro de esta dimensión estratégica puede verse cómo la organización construye sus propósitos ejerciendo su autonomía, sin desconocer las restricciones internas y externas que influyen en su devenir. Desde una segunda perspectiva, se presenta la dimensión del ordenamiento, que muestra la disposición e interrelación de los diferentes actores, las formas como asumen sus roles en la búsqueda de los fines establecidos. Una tercera dimensión presenta el comportamiento de la organización en sus diferentes niveles, introduce la complejidad de lo humano-organizacional. La cuarta dimensión aborda el fenómeno desde una perspectiva dinámica y se centra en los procesos que ocurren en la organización.

Así, aprovechando sus capacidades internas y los recursos externos dis-

ponibles, la organización selecciona los medios que son pertinentes para reducir la brecha entre el estado actual y el estado deseado (la estrategia). Aunque esta dimensión muestra una parte importante del devenir organizacional, es insuficiente para comprenderlo en su totalidad. Además de elegir los objetivos a ser alcanzados, la organización debe encontrar las vías para llegar a ellos, lo cual implica que se asuman formas particulares de relación entre los diferentes componentes del sistema y que se dispongan los roles particulares que cada uno debe asumir, proporcionando un ordenamiento estructural y funcional particular de acuerdo con las exigencias, y mediado siempre por los dispositivos que hacen posible el flujo de la información y los procesos de comunicación que aseguran la articulación de los diferentes elementos del sistema (el ordenamiento).

De manera análoga, los roles y las funciones son asumidas por las personas que conforman la organización, quienes aportan su trabajo, pero a la vez son su esencia constitutiva. La dinámica social implica la generación de formas de acción individual y grupal, pero además una serie de características distintivas de la acción en el nivel organizacional como fenómeno emergente de dicha dinámica (el comportamiento). Finalmente, la organización como un todo articulado se construye y deconstruye constantemente, es activa, y su acción se

² Al hablar de estrategia no se hace alusión exclusivamente a los desarrollos teóricos e instrumentales relacionados con la gestión estratégica. Se entiende la estrategia, desde una perspectiva amplia, como un fenómeno emergente e inherente a la organización, en la medida en que a partir de su capacidad de auto organización puede decidir sobre sus propósitos y sobre las formas más adecuadas de alcanzarlos.

materializa en sus procesos internos, que se nutren de su esencia retroactiva, así como de los recursos del ambiente, y cuyos productos generan modificaciones en uno y otro simultáneamente (los procesos).

Cada una de las dimensiones representa una faceta de la organización y, por tanto, desde cada una de ellas es posible construir lógicas de interrelación con el ambiente externo. La definición de propósitos y cursos de acción organizacional no es ajena a las necesidades de los grupos externos de interés o de la sociedad en general. La estructura y funciones, así como la comunicación que las hace posibles, dependen de elementos del entorno, como la situación geográfica o las demandas específicas. El comportamiento de las personas y los grupos, así como el comportamiento general de la organización, está necesariamente ligado con variables externas a la organización que influyen en sus actores a través de su relación con otras organizaciones, como las familias o las instituciones, de otros aspectos como la cultura, e incluso variables de tipo geográfico o climático. De forma similar, los procesos internos son posibles en cuanto reciben elementos del medio externo, como las demandas, los insumos o el capital. Además, sus productos influyen en el ambiente externo, tanto positiva como negativamente, lo cual tiene un efecto recursivo sobre la organización.

Una vez presentada la estructura general del modelo de representación de

la organización, es necesario abordar individualmente cada una de las dimensiones propuestas, con el fin de comprender su lógica interna y su capacidad de representación del fenómeno organizacional. A continuación se abordan los principales aspectos que configuran cada una de ellas desde la perspectiva de interés de la Administración.

4. DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA

Si se admite la existencia de un comportamiento orientado hacia fines como característica fundamental de las organizaciones sociales de las cuales se ocupa la Administración, entonces es necesario entender la organización desde la perspectiva de sus propósitos y de los medios por los cuales pretende alcanzarlos, y por tanto es preciso comprender los elementos que determinan el comportamiento estratégico de las organizaciones. De acuerdo con Kennet Andrews (1999), uno de los principales teóricos del tema, la estrategia es el “*modelo de toma de decisiones (...) que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos...*”. De manera análoga, para James Quinn (1999), la estrategia “*integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva*”. La elección tanto de pro-

pósitos (finalidades) como de medios (alternativas de organización y acción) implica, en esencia, procesos de decisión, ya que cada decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma; esta meta puede a su vez ser un medio para una finalidad algo más lejana, y así hasta que se llega a un objetivo relativamente último (Simon, 1972).

Teniendo en cuenta los elementos señalados anteriormente, un objeto de interés importante para la Administración se encuentra en el estudio de los propósitos de la organización, las características de su nacimiento y preservación, su carácter de legalidad o ilegalidad (Mayntz, 1977), sus diferentes niveles (organizacionales, grupales e individuales) y los aspectos internos y externos que influyen en su establecimiento (Blumberg, 1987), sin perder de vista que la objetividad con la cual pueden ser establecidos los fines del sistema depende del número de componentes que posea, y que, además, el comportamiento teleológico es tanto objetivo como subjetivo (Ackoff, 2000).

Por otra parte, un elemento central de la relación fines-medios es el concepto de regulación, que va más allá de la reutilización de la información, para cimentarse en el concepto de recursividad,³ que implica no sólo el control, sino la evolución a partir del aprendizaje. Es en el con-

texto de la regulación donde es posible entender los alcances de la dimensión estratégica, a través de tres de sus dominios fundamentales: la política, el gobierno y la gerencia (Etkin, 2000).⁴ Cada uno de estos elementos obedece a una lógica propia e interviene en diferentes niveles de la organización, influyendo en la forma como se toman las decisiones sobre los objetivos a alcanzar y los medios para hacerlo.

4.1. Dominio de la política

El concepto de política permite entender la forma como se configuran los proyectos colectivos dentro de las organizaciones sociales. En otras palabras cómo se logra unidad dentro de su diversidad inherente. Como afirma Jorge Etkin,

po, causas y productores de aquello que los produce. (...) La idea recursiva es, entonces, una idea que rompe con la idea lineal de causa/efecto, de producto / productor, de estructura/superestructura, porque todo lo que es producido renta sobre aquello que lo ha producido en un ciclo en sí mismo auto-constructivo, auto-organizador, y auto-productor". Al respecto ver: Morin (1990, 106-107).

⁴ Para Etkin estos tres elementos son las formas a través de las cuales las organizaciones articulan sus esfuerzos detrás de elementos que en esencia deberían ser compartidos. Sin embargo, es pertinente aclarar que su inclusión dentro de la dimensión estratégica no es un elemento presente dentro del trabajo del profesor Etkin, sino una propuesta analítica del autor del presente trabajo.

³ "Un proceso recursivo es aquel en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiem-

En el marco de las organizaciones complejas, decimos que la actividad política tiene que ver con la multiplicidad de actores y finalidades existentes, considerando que cada grupo quiere que sus propósitos e intereses sean tomados como prioritarios. Desde esta óptica es política la actividad de buscar acuerdos para avanzar con proyectos compartidos (Etkin, 2004, 311).

Así, las acciones políticas influyen en la determinación de los objetivos y buscan encaminar o reencaminar los recursos y esfuerzos de la organización.

El papel de la política es particularmente relevante, ya que no todas las decisiones organizacionales son tomadas a partir de criterios técnicos, como señala Etkin: *“para explicar el rol de la política hay que reconocer que la mayor parte de los datos usados para asignar los recursos están sujetos a interpretaciones y no al cálculo matemático”* (Etkin, 2004, 312); de tal manera que las decisiones dependen en buena medida de procesos de negociación a través de los cuales se establecen los criterios para determinar la asignación, particularmente porque la mayor parte de las decisiones de carácter estratégico se toman en un clima de incertidumbre y, por tanto, las personas tienden a sesgar los datos de manera que favorezcan sus intereses particulares, lo cual se constituye en una actuación política (Robbins, 1993, 438).

De acuerdo con Gareth Morgan (1995, 134), *“la política resulta de*

una diversidad de intereses y traza el cómo esta diversidad da la elevación al regateo, negociación y otros procesos de construcción de coalición y mutua influencia (...)”. Para algunos autores esta conducta política puede incorporar acciones lícitas e ilícitas, dependiendo de si se encuentran o no dentro de las ‘reglas implícitas del juego’ (Robbins, 1993), es decir, si en los procesos de negociación intervienen acciones que van en contra de los parámetros de comportamiento establecidos y socialmente aceptados. Así, la acción política puede tener efectos perversos cuando los propósitos son fijados a partir de acciones ilegítimas, que determinan el curso de las acciones de toda la organización a través de la violación de los acuerdos que rigen la conducta de los diferentes actores.

En este contexto, se estudia la organización a través de la visión desde el dominio político para comprender la lógica de la relación entre los propósitos y los acuerdos necesarios para establecerlos y para concretarlos. Adicionalmente, el dominio político es a la vez un dominio de prospectiva, en él se integran elementos como la definición del modelo de organización deseado, la explicitación de los propósitos, el manejo de los conflictos de intereses, la representación de los actores de poder, y las bases de legitimación de la autoridad (Etkin, 2000). En lo político se aborda también la discusión de las ideologías, los principios y las verdades que están detrás de

las formas de percepción e interpretación de la realidad. Así mismo, en el dominio de la política se construyen los órganos que asumen la labor de decidir en representación de los participantes, así como los espacios de poder y los recursos manejados por los diferentes grupos (Etkin, 2000).

4.2. Dominio del gobierno

El dominio del gobierno se centra en los acuerdos con los factores de poder que influyen dentro de la organización, manifiesta las prioridades en forma de políticas, decide ajustes frente a los cambios que se presentan en el ambiente y coordina a los directores de las diferentes áreas, determina el rumbo, diseña las estrategias, construye los futuros y los escenarios y negocia las relaciones con otros actores sociales. La actividad de gobierno busca la articulación de los diferentes intereses que surgen en la organización alrededor de proyectos que deben incorporar metas compartidas. En ese sentido, es a través del gobierno que se enfrentan la realidad dialógica de la organización, sus contradicciones e interrelaciones de carácter complejo, se convierte en mediadora entre las expectativas de los diferentes grupos y funciones, así como entre los objetivos individuales y organizacionales, y entre estos y los de los diferentes actores sociales (Etkin, 2000).

Uno de los elementos centrales para entender la acción del gobierno es el

problema de la gobernabilidad. De acuerdo con Matus (1987), ésta puede ser definida como la relación entre las variables controlables y no controlables de un sistema o una situación. Así, la gobernabilidad está vinculada con la complejidad, como menciona Schvarstein (1998, 135), debido a la cantidad de variables y de interrelaciones que pueden establecerse entre ellas; a mayor nivel de complejidad menor gobernabilidad. Para Etkin (2000, 337), “*el gobierno tiene que ver con el control sobre las decisiones de otros actores en el entorno que puedan afectar a la propia organización. También el control del cumplimiento de las reglas de juego convenientes*”. Además, el gobierno tiene la función de vincular las demandas actuales con los escenarios posibles, y, en esa medida, vincula el corto plazo con la visión de largo término.

Entonces, puede decirse en términos generales que

el carácter proactivo o estratégico de la Gestión en el nivel de gobierno significa: a) la orientación de las decisiones hacia los fines de proyectos políticos y consensuados, que no son impuestos, tienen bases de legitimidad, b) en cuanto al horizonte temporal, son decisiones cuyos efectos se proyectan en el largo plazo, c) hay una amplitud temática, porque las decisiones de estrategia tienen implicancias en el plano de lo social, económico y cultural, d) la posibilidad de reprogramación de sus decisiones, su adaptación en función de nuevos escenarios y de las cambiantes demandas de los actores sociales (Etkin, 339).

En un sentido similar podemos afirmar que la gobernabilidad se refiere a “*la capacidad política de gobernar*” (Bresser, 1997), que es una *capacidad de gestión* que articula las capacidades internas con las necesidades de la sociedad.

4.3. Dominio de la gerencia

Dentro del dominio de la gerencia se hace referencia a “*las actividades de búsqueda de oportunidades, coordinación de capacidades y aplicación racional de recursos*” (Etkin, 2000). Para comprender la relación entre medios y fines dentro de este dominio, es necesario que la Administración aborde la discusión acerca de problemas como la competitividad, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la supervivencia, que dan cuenta del uso que la organización hace de los recursos disponibles en el proceso de satisfacer las necesidades del entorno, de sus actores y de los diferentes grupos de interés. Estos problemas han estado ligados tradicionalmente a la visión empresarial, pero han permeado de manera importante la realidad de otras organizaciones no empresariales y, por tanto, ameritan la construcción de nuevas significaciones que permitan dotarlos de sentido y validez dentro de los nuevos contextos, ya que en la actualidad el desempeño y la supervivencia de las organizaciones no puede entenderse exclusivamente en el te-

rreno del logro de sus fines particulares, sino adicionalmente en el contexto de su rol y responsabilidad social.

La acción de la gerencia se encuentra vinculada de manera importante con la acción de la organización. Si bien no implica una relación directa con la operación, participa de su planeación y coordinación, así como de los procesos de control que se ejercen sobre ellos. Si a partir de las dimensiones políticas y de gobierno se determinan los grandes propósitos, corresponde a la gerencia articular los diferentes esfuerzos de los participantes alrededor de acciones concretas que conduzcan hacia ellos. En buena medida la gerencia está ligada a elementos de carácter técnico; sin embargo, la finalidad de la actividad gerencial va más allá de la racionalidad económica inherente a la lógica empresarial. La gerencia no puede ser entendida exclusivamente a partir de criterios de rentabilidad, por tanto las decisiones técnicas que de ella se derivan deben ser construidas en el marco de un análisis complejo, que involucra relaciones con las cuestiones políticas y sociales.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible afirmar que la función gerencial permite racionalizar el uso de los recursos, entendiendo que el problema de la racionalización implica, más que lo racional, lo razonable o satisfactorio —en términos de Simon y March (1977)— y que esto último incorpora aspectos que van más allá

de la solución de problemas matemáticos de optimización, como la satisfacción de las expectativas de diferentes grupos de interés internos y externos. En este contexto, es posible identificar algunos elementos que caracterizan el dominio gerencial y que permiten entender los alcances de su acción dentro de la organización. De acuerdo con Henry Mintzberg (1999), la gerencia está basada en tres premisas:

- “Es posible aislar actividades, con su propia autoridad como unidades de negocios o divisiones.
- Las metas que cada actividad debe alcanzar se pueden expresar en términos cuantitativos.
- Las actividades se encomiendan a profesionales autónomos quienes asumen la responsabilidad por el desempeño”.

De acuerdo con estas premisas, la gerencia permite hacer uso de la estructura organizacional en función de los diferentes objetivos parciales que llevan hacia objetivos de mayor complejidad. A su vez, asigna responsabilidades y recursos de manera que se limiten los desperdicios tanto de materia como de información y trabajo. A través de la gerencia se construyen los mecanismos de medición pertinentes para monitorear los logros alcanzados en cada uno de los objetivos estratégicos. Este último elemento sirve para entender que uno de los objetos de interés de la Administración, en lo relacionado con gerencia,

se centra en los aspectos que intervienen en la valoración del cumplimiento de los objetivos o del alcance de los propósitos, ya que estos deben dar cuenta de la multiplicidad de factores que intervienen en el proceso.

5. DIMENSIÓN DEL ORDENAMIENTO

Esta dimensión permite comprender la disposición e interrelación de los diferentes actores del sistema y la forma como cada uno de ellos asume su rol dentro de la acción organizacional. Para entender las implicaciones de ver a la organización a través de su ordenamiento interno es necesario incorporar dos conceptos esenciales: la diferenciación y la integración. “*La diferenciación implica fraccionar el trabajo a realizar en un conjunto de tareas, mientras que la integración hace referencia a la coordinación necesaria entre estas tareas, en un intento de asegurar la obtención de las metas generales de la organización*” (Hodge et al., 1998). En el primer caso se hace referencia al proceso de especialización y de división del trabajo, y en el segundo a la agrupación de las actividades de acuerdo con criterios que buscan facilitar la articulación de las acciones de los diferentes integrantes hacia determinados objetivos.

El presente documento pretende enfatizar que la estructura y las funciones son dos manifestaciones de un

mismo fenómeno: la materialización de las interrelaciones entre los diferentes actores del sistema. La estructura evoca el sistema estable de relaciones coordinadas, y el funcionamiento de ese sistema requiere que se atribuyan labores específicas a personas particulares, que esta responsabilidad sea aceptada por ellos y que existan mecanismos para la coordinación de sus actividades (Reymaud, 1997). Desde esta dimensión del ordenamiento, la lectura de la organización presenta un sistema de niveles (o posiciones dentro de la estructura) y un sistema de funciones que muestra los campos de jurisdicción (conjunto de derechos y deberes, privilegios y obligaciones de la posición). Tanto las funciones como la estructura tienden a constituirse en elementos de cohesión y estabilidad del sistema frente a las perturbaciones, aunque pueden modificarse como expresión de la capacidad de reorganización.

5.1. Dominio estructural

Se entiende aquí a la estructura en términos de la materialización de la organización. De acuerdo con Morin (1993,159), la estructura evoca *“el conjunto de reglas de ensamblaje, de unión, de interdependencia, de transformaciones (...) y ésta tiende a identificarse con la invariante formal del sistema”*. En ese sentido, la estructura se asocia con la idea de ordenamiento, con el ar-

reglo de interrelaciones que se dispone para alcanzar los fines organizacionales. Dentro de este dominio se encuentran todos aquellos elementos que definen las relaciones entre los diferentes actores del sistema. Dentro de estos elementos se encuentra la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, y todos los factores referentes a las relaciones, actividades, derechos y obligaciones (Mayntz, 1977).

El producto de la conjunción de estos aspectos es un arreglo estructural que puede ser entendido en tres campos particulares: físicos, tecnológicos, y organizativos (Bartoli, 1992). En el campo de la disposición física de los elementos del sistema, tanto las personas como las máquinas e infraestructura, que soportan la operación, reciben una ubicación determinada dentro del espacio físico del sistema. La Gestión ha abordado este problema particularmente desde lo que se conoce con el nombre de investigación operativa. La estructura se manifiesta también en la tecnología, que permite que el conocimiento sea utilizado para desempeñar más eficientemente ciertas tareas y actividades; este conocimiento incluye tecnologías duras y blandas (Kast & Ronsenbeig, 1987). El campo organizativo remite a los elementos que establecen los parámetros y características de la interrelación como las normas, los roles, los procedimientos, las responsabilidades y la autoridad.

5.2. Dominio funcional

En estrecha relación con la aproximación estructural se encuentra la visión funcional de la organización. Las diferentes actividades que se realizan dentro de la organización requieren conocimientos, habilidades y capacitación, que se relacionan con tipos de especialización que buscan la obtención de resultados esperados (Larocca *et ál.*, 1991). De acuerdo con algunos autores, existen funciones que son comunes a los diferentes tipos de organizaciones y que permiten que el sistema use los mecanismos y recursos de los que dispone para alcanzar la supervivencia (Bertoglio, 1992). Estas funciones son un elemento de gran importancia en el ordenamiento del sistema y en la forma particular como éste determina los medios para alcanzar los objetivos globales. Jorge Etkin, por ejemplo, presenta un esquema dentro del cual es posible encontrar las siguientes funciones dentro de la organización (Etkin, 2000, 151-168):

- Dirección general: de acuerdo con Etkin, esta función hace referencia a las tareas de planear, conducir, efectuar el control y seguimiento de la gestión de las diferentes unidades operativas. Cuando se habla de ‘general’, se entiende que las tareas relacionadas con esta función atañen al conjunto de la organización y están asociadas con los niveles más

altos de la estructura. Esta función es la encargada de liderar los procesos de formulación de la estrategia de largo plazo. Su misión fundamental es asegurar que las diferentes partes del sistema o grupos de interés no tomen caminos divergentes, de manera que sus acciones tengan coherencia alrededor de propósitos construidos colectivamente. De acuerdo con Bertoglio (1992), la dirección busca la coordinación interna, la resolución de conflictos, la coordinación de requerimientos externos y la asignación de recursos del sistema.

- Operaciones: estas funciones están relacionadas con las tareas que hacen posible la creación de los productos o la prestación de los servicios relacionados con la misión esencial de la organización. De acuerdo con Schroeder (1992), aquellas funciones de las organizaciones que producen bienes y servicios se centran en aspectos como los procesos operativos (tipos y equipos), la capacidad (tamaño y ubicación de instalaciones), los inventarios (nivel general y control), la fuerza de trabajo (diseño de puestos, compensación, reglamento) y la calidad (estándares, organización para la calidad). Las operaciones son propias de cada organización particular y obedecen, por ejemplo, a las características del sector productivo en el que se encuentran (de prestación de servicios o de

producción de bienes), al carácter de su rol social (público o privado), o a las tecnologías particulares en las que se fundamentan.

- Servicios y logística: estas funciones están asociadas con la prestación de servicios o soporte a los procesos de producción o de comercialización de los bienes o servicios de la organización, y no tienen que ver directamente con sus objetivos esenciales. Incluyen actividades como compras, finanzas o administración de personal, así como la investigación de mercados, la publicidad o la atención al cliente. Para Mintzberg (1984), estas unidades tienen funciones propias que proporcionan un apoyo directo a las actividades de la misión. Estas tareas se cumplen esencialmente a partir de transacciones con el medio o el entorno del sistema, que buscan abastecer o importar los recursos necesarios para la operación, exportar los resultados hacia los diferentes consumidores, usuarios o beneficiarios, y establecer mecanismos para la aceptación de los diferentes elementos del entorno (Bertoglio, 1992).
- Información y control: Aquí se tienen tareas relacionadas con el diseño de los sistemas de información y la reunión, procesamiento y transmisión de los datos necesarios para la operación (Etkin, 2000). Dentro de esta función encontramos las diferentes soluciones tecnológicas de los

sistemas de información. La información debe ser pertinente para que la organización pueda ejercer un control efectivo sobre el desarrollo de los procesos y los resultados obtenidos. Desde esta perspectiva, esta función implica que a través de los sistemas de información se provee a la organización de los elementos necesarios para tomar decisiones más efectivas para encaminar de manera más eficiente sus recursos.

- Imagen y comunicaciones: de acuerdo con Etkin, esta área se refiere a la creación y promoción de la imagen interna y externa de la organización. En ese sentido, esta función está relacionada con los aspectos simbólicos que permiten la identificación de la organización dentro del contexto. Aquí se tiene la responsabilidad de la creación y consolidación de una imagen y una visión compartida por los miembros, así como el desarrollo de las redes, procesos y espacios de comunicación (Etkin, 2000). La imagen organizacional se constituye en un elemento de identificación interna y externa, y en esa medida permite, a la vez, la coherencia interna y la articulación con el entorno.

5.3. Dominio informacional

El desarrollo de funciones relacionadas con la información y la co-

municación no es suficiente para comprender el rol de estos dos elementos en la dinámica organizacional, y particularmente en la configuración de los complejos mecanismos de ordenamiento. Por eso es importante entender que la base para la construcción de las interrelaciones dentro de la organización está mediada por dos elementos esenciales: la comunicación y la información. Uno de los más importantes aportes a la comprensión del papel de la comunicación en la dinámica organizacional se ha realizado desde la cibernética, a partir de la cual la comunicación es entendida como un vínculo organizacional que se efectúa por la transmisión y el intercambio de señales. Así, todos los procesos, tanto de producción como de regulación organizacional, pueden ser desencadenados, controlados y verificados. Desde esta perspectiva, la información cumple el papel de programa, ya que proporciona instrucciones que permiten o inhiben el funcionamiento de las operaciones (Morin, 1993).

Corresponde entonces a la Administración el estudio y comprensión de los procesos de comunicación en las organizaciones, ya que el conjunto de interacciones e interrelaciones que se establecen a través de los procesos comunicativos permite la articulación de las acciones de los miembros de la organización en torno a los objetivos establecidos por la dimensión estratégica. Esto implica, por ejemplo,

la comprensión de las bases psicobiológicas y sociológicas de la interacción y la comunicación (Piñuel, 1997). De igual manera, se busca comprender la lógica y el funcionamiento del sistema de información, entendido de una manera amplia que va más allá de los componentes tecnológicos, e incluye todos aquellos aspectos que hacen posible la interacción de los elementos del sistema, su funcionamiento y su regulación.

Entonces, la Administración debe ocuparse de comprender los elementos fundamentales de las teorías de la comunicación y de la información. Desde la primera se entiende que en todas las organizaciones existen sistemas de comunicación formal e informal que permiten, por ejemplo, la capacitación de los miembros, la coordinación de las actividades, la aplicación de los mecanismos de control, la motivación, la sanción, el ejercicio de la autoridad, la resolución de los conflictos y la manifestación del poder (Daniel, 1991). La teoría de la información permite entender la lógica con la cual funcionan los sistemas de información dentro de la organización, entendiendo que éstos permiten percibir, clasificar, comprender, archivar y administrar los datos (Larocca *et ál.*, 1991), de manera que puedan convertirse en información pertinente para la toma de decisiones. De Acuerdo con Choo (1999), los avances en teoría de la organización indican que las organizaciones crean y usan información en tres campos estratégicos:

- Interpretan la información sobre el medio ambiente, con el fin de construir significado sobre lo que sucede en la organización y sobre lo que ésta hace.
- Crean nuevo conocimiento al transformar y combinar los conocimientos de sus miembros, lo cual les permite aprender e innovar.
- Procesan y analizan la información con el fin de seleccionarla y aplicarla en la elección de cursos de acción apropiados, de acuerdo con sus objetivos.

6. DIMENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO

La visión de la organización desde la dimensión del comportamiento permite que se aborde el problema de su acción a partir de tres niveles de análisis: el individuo, el grupo y la organización. Aunque dentro de esta dimensión se pretende reconocer el papel esencial que cumple el ser humano dentro de la organización, se la ha llamado ‘del comportamiento’ debido a que, desde la perspectiva de la Administración, ‘lo humano’ es objeto de interés en tanto se ‘comporta’ dentro de un sistema particular, ‘la organización’, y participa a través de este comportamiento en la obtención de sus propósitos específicos y en el cumplimiento de su rol social como escenario de satisfacción de las necesidades de sus participantes. En esa medida, el comportamiento es a la vez humano en tanto individual y

grupal, y a la vez organizacional como emergencia del sistema.

El comportamiento se constituye entonces en una dimensión vital del objeto de estudio de la Administración, puesto que para lograr la articulación de las acciones de sus diferentes miembros es necesario conocer los elementos que determinan su actuación en el sistema, particularmente aquellos que establecen la decisión de organizarse y participar en la consecución de determinados fines. En relación con estos elementos, autores como March y Simon (1977, 9) plantean aspectos relevantes a estudiar, como los procesos de influencia, las teorías de la burocracia, la satisfacción y su relación con la productividad, los motivos para producir, los criterios de participación y el conflicto, entre otros.

Todos estos elementos confluyen en lo que Génelot (1998) denomina la complejidad de la dirección de los hombres. Esta complejidad implica que la Administración se ocupe de reconocer y comprender la naturaleza humana, así como de las formas de articular la diversidad, construir la organización sobre sus fundamentos culturales, asumiendo las dificultades del ejercicio de la ciudadanía. El autor enfatiza en que la dirección de los hombres en la complejidad del contexto económico y de gestión, requiere distinguir y comprender cuatro órdenes diferentes: el orden tecnológico, el orden jurídico político, el

orden de la moral y el orden del amor. La participación del hombre dentro de la organización debe ser entendida entonces a través de estos órdenes diversos y complementarios.

Estos elementos generan un interés adicional derivado de la necesidad de intervención de la Gestión, que se relaciona específicamente con la posibilidad y las alternativas para influir sobre el comportamiento individual y grupal. Es en este escenario donde se aprovechan los aportes de la fundamentación psicológica y sociológica del comportamiento humano. Implica además reflexiones de carácter ético acerca de la manipulación de la conducta como estrategia de gerencia y como mecanismo de dominación.

6.1. Dominio individual

El dominio individual es de especial interés, ya que permite comprender los elementos que influyen en la actuación particular de las personas. Existen diferentes variables que determinan el comportamiento individual; por un lado, se tiene el conjunto de capacidades y habilidades con las que cuenta una persona. Las primeras hacen referencia a características biológicas o aprendidas que le permiten realizar trabajos mentales o físicos, y las segundas a aptitudes relacionadas con tareas específicas (Gibson *et ál.*, 1994, 58). De esta ma-

nera, la Administración se interesa por la forma en la cual es posible desarrollar las capacidades y habilidades de los individuos para que puedan contribuir al logro de los objetivos organizacionales, a la vez que mejoran sus condiciones y cumplen con sus objetivos particulares. Éste es un elemento esencial en la especificación de las responsabilidades y los roles asociados con los diferentes cargos dentro de la organización.

La percepción de las variables esenciales del comportamiento individual es otra, ésta puede ser definida como “*el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con objeto de dar significado a su entorno*” (Robbins, 1993, 137), y está influida tanto por las condiciones del perceptor (valores, necesidades y motivos), como por las características del blanco observado y de las situaciones o circunstancias de la observación (Robbins, 1993). Comprender los elementos que determinan la percepción resulta relevante, ya que estos influyen, por ejemplo, en los procesos de selección de personal, de evaluación del desempeño, en el esfuerzo o la lealtad, y en general en la toma de diferentes tipos de decisiones.

La decisión de participar de los individuos está mediada por los procesos de motivación, que en esencia es entendida como la “*voluntad para hacer un gran esfuerzo en la per-*

secución de metas organizacionales” (Gordon *et ál.*, 1990, 423). La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y determinadas situaciones que se dan dentro de la organización, y, por tanto, no es una característica que se posea o no de antemano. Desde esta perspectiva, la Administración se preocupa por la forma como los individuos pueden ser motivados a través del desarrollo de incentivos que buscan enfocar su capacidad de trabajo en acciones dirigidas hacia objetivos compartidos. Los individuos deciden esforzarse si encuentran los incentivos suficientes y las posibilidades para satisfacer sus necesidades particulares, a la vez que contribuyen en el logro de los propósitos de la organización. Entonces, los diferentes enfoques teóricos e instrumentales acerca de la motivación se convierten en una herramienta importante para comprender la dinámica de la participación.

Algunos teóricos insisten en la necesidad de tener en cuenta factores adicionales que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización; por ejemplo, las diferencias individuales que se asocian con los diversos tipos de personalidad, elementos como el desarrollo personal, en términos biosociales, familiares, de carrera, de intereses profesionales y de socialización dentro de la organización, e incluso se plantea el estrés como factor importante en el comportamiento (Gordon *et ál.*, 1990, 469-488). Cada uno de

estos aspectos determina en alguna medida la conducta adoptada por los individuos frente a su trabajo y frente a los demás miembros de la organización. La gestión influye sobre ellos a través de diferentes prácticas, facilitando o no el compromiso y la disposición de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos compartidos que se han establecido a través de los acuerdos o del ejercicio del poder.

6.2. Dominio grupal

De acuerdo con Schvarstein (2000, 35), “*un grupo es un holón, o sea un conjunto de partes que funciona como parte de un conjunto más amplio*”, su acontecer está sobredeterminado por la organización, a través de elementos como la relación de su tarea con la tecnología de la organización, su ubicación en la estructura jerárquica, la estratificación jerárquica interna, su carácter formal o informal, la situación que determina su reunión, su historia dentro de la organización y las características individuales de sus miembros. Dentro de la organización existen diversos grupos que presentan características diferenciadas y que se comportan de acuerdo con sus determinantes internos y con los parámetros del sistema total. Estos grupos, ya sean formales o informales, influyen en la acción individual tanto como en la de la organización en su conjunto.

La creación y desarrollo de los grupos puede obedecer a diversos factores, como las necesidades, intereses y metas comunes, o la proximidad física (Gordon *et ál.*, 1990). Su existencia es relevante para la Administración en la medida en que pueden cumplir con importantes funciones como: las consecución de una mejor distribución del trabajo, una dirección y control más eficaz del trabajo, facilitar la solución de problemas y la toma de decisiones, el procesamiento y la transformación de información, servir de enlace y coordinación entre unidades, ser agentes de socialización, mejorar la participación y el compromiso. Sin embargo, la existencia de grupos genera también otros motivos de interés como los conflictos inherentes a la relación intergrupos y los procesos de negociación derivados de ellos.⁵

Un elemento de importancia para la labor administrativa es el liderazgo como factor que permite encaminar los esfuerzos colectivos, ya que “*el liderazgo desempeña un papel central para comprender el comportamiento del grupo, pues su líder suele señalar la dirección para alcanzar las metas*” (Robbins, 1993, Cap. 11). La función del liderazgo puede evidenciarse de diferentes maneras en la organización, desde el rol esencial del gestor has-

ta el papel desempeñado por los líderes de las diferentes áreas, proyectos y demás formas grupales. Las diferentes teorías sobre el liderazgo permiten que la Administración comprenda el papel que cumplen quienes asumen esta función dentro de la organización, sus ventajas y peligros, y particularmente la forma en la que es posible que estos ejerzan influencia en los actores del sistema, para aumentar su grado de compromiso y de participación dentro de los proyectos colectivos, convirtiéndose esencialmente en una forma de control social (Pfeffer, 2000).

Otro elemento importante que emerge a partir del comportamiento grupal es el poder, “*toda organización supone un sistema de poder constituido y expresado a través de liderazgos formales e informales, cuyo propósito es obtener acatamientos a los diversos mandatos, utilizando las redes de comunicación existentes en ella*” (Daniel *et ál.*, 1991). El poder está relacionado con la existencia de diferentes intereses entre los miembros de la organización, que genera conflictos y que demanda formas de resolución para los mismos (Morgan, 1995). En ese sentido, el poder se articula con el ejercicio de la autoridad y con la actividad política. La autoridad puede ser vista como “*el poder formal que tiene una persona en función de la posición que ocupa dentro de la organización*” (Gibson *et ál.*, 1994, 322), y la política como la “*red*

⁵ Ver por ejemplo: Robbins Stephen (1993), cap. 13, o March James y Simon Herbert (1977), cap. 5.

de interacciones por las cuales el poder es adquirido, transferido y ejercido en otros” (Gordon *et ál.*, 1990, 608). Las formas en las que se ejerce el poder dentro de la organización determinan en buena medida la forma como se toman las decisiones y como se utilizan los recursos. Las relaciones de poder son inherentes a la interacción social tanto en el nivel de los grupos como en el nivel global de la organización y, por tanto, puede modificar las conductas individuales y colectivas. Estas características hacen que la Administración se interese en el estudio de las formas de ejercicio del poder como mecanismos de coordinación y de regulación organizacional.

6.3. Dominio organizacional

Según Etkin y Schvarstein (1995, 208), *“las pautas culturales se refieren al comportamiento del sistema en el nivel del conjunto social, y a su vez contienen a las culturas locales y sectoriales”*. Para Shein (1988), ésta hace referencia a las

presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de la organización, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna.

Tanto presunciones como creencias se relacionan con el comportamiento de la organización, puesto que afectan sus decisiones políticas, de gobierno, de gerencia, así como sus configuraciones estructurales y funcionales, a la vez que afectan sus diferentes procesos. Entonces, la cultura se constituye en una fuerza que puede restringir o impulsar la actividad organizacional (Husenman, 1987). La visión desde el dominio cultural de la organización permite comprender y predecir el efecto de la implantación de estrategias y políticas, valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambios internos, y determinar los elementos del clima social posible frente a la definición de los vínculos sociales entre los miembros (Husenman, 1987).

Dos elementos inherentes al comportamiento en el nivel organizacional son el cambio y el desarrollo. El cambio en la organización se relaciona con *“los métodos reconocidos para ‘aprender a aprender’, o sea, reflexionar sobre los límites de sus capacidades y formas actuales de decidir”* (Etkin, 2000), y puede estar mediado por fuerzas internas y externas, que a su vez pueden encontrar fuerzas que ejercen resistencia y que buscan preservar los elementos identitarios. El desarrollo organizacional es un concepto asociado al cambio planeado y está relacionado con los mecanismos de intervención de la Administración. La noción de cambio está necesariamente ligada con la dimensión es-

tratégica, ya que se asume que existe un estado ideal a ser alcanzado, para lo cual es necesaria la modificación de las estructuras y los comportamientos (Génelot, 1998). Así como los individuos y grupos se transforman, la organización también puede modificar su comportamiento general, a través de modificaciones de su cultura, de sus acciones, de sus propósitos, de sus funciones y de sus estructuras.

Un elemento adicional que influye directamente en el comportamiento de la organización es el conocimiento que, como menciona Bell (1991), se ha convertido en un recurso estratégico esencial en el contexto de la sociedad post-industrial. Diferentes autores se han preocupado por el rol del conocimiento en la organización, particularmente porque éste permea todas sus actividades desde las decisiones estratégicas hasta las acciones operativas. Los problemas centrales en términos de la Administración se manifiestan en la exploración de las posibilidades reales de crear las condiciones para que el conocimiento organizacional pueda ser aprovechado en términos de la gestión efectiva de los recursos, por ejemplo, en el desarrollo de los llamados “*equipos creadores de conocimiento*”, que asumen un importante papel como mecanismos generadores de los procesos de innovación (Nonaka & Takeuchi, 2001).

7. DIMENSIÓN DE LOS PROCESOS

Al abordar la organización desde la dimensión de los procesos es posible obtener una visión dinámica, que no es posible lograr si se ve sólo el ordenamiento, y que es parcial si se aborda sólo la estrategia o el comportamiento. Desde las aproximaciones tradicionales los procesos han sido abordados en relación exclusiva con el problema operativo de la producción de bienes o la prestación de servicios. Si se incorpora una perspectiva analítica más amplia, es posible encontrar que la organización puede ser entendida como un conjunto de procesos concurrentes que la mantienen en acción e interacción constante y que permiten que ésta sea capaz de reproducir las condiciones de su supervivencia (capacidad de autoorganización), a la vez que genera una relación dinámica con el entorno (capacidad ecoorganizativa). La comprensión de estos procesos permite entender mejor la evolución del sistema en el tiempo, y en esa medida introduce la variable histórica, fundamental para comprender el devenir organizacional.

En este sentido menciona Etkin (2000,183) que

la organización no es sólo la forma o articulación de los recursos y capacidades en un momento y lugar determinados (visión sincrónica). El concepto de organización también nos habla de la con-

tinuidad en el tiempo, de procesos recurrentes bajo ciertas condiciones y dentro de ciertos límites (visión diacrónica) [...] el concepto de proceso refiere a la idea de estar produciendo, transformando, elaborando, en cierta dirección.

Se entiende así que la idea de proceso está relacionada con el concepto de recursividad y, en ese sentido, con las nociones de auto y reorganización. El sistema es entonces definido por sus acciones y transformaciones, por aquello que sucede al interior de la caja negra y que produce y reproduce las dinámicas internas. La organización transforma a partir de sus procesos energía e información y genera así las condiciones de su propia subsistencia.

De acuerdo con los elementos establecidos en los diferentes dominios de la dimensión estratégica, de ordenamiento y del comportamiento, es posible plantear algunos procesos comunes a los diferentes tipos de organizaciones. En esta perspectiva, Etkin plantea un conjunto de procesos organizacionales a través de los cuales puede entenderse su dimensión dinámica: los procesos políticos y de poder, los procesos de conducción y decisión, los procesos de influencia y motivación, los procesos de comunicación y significación, los procesos de operaciones básicas y los procesos de evaluación y control.

7.1. Procesos políticos y de poder

De acuerdo con Etkin, estos procesos están relacionados con las actividades a través de las cuales las partes del sistema definen propósitos generales que les permiten unir sus esfuerzos en el marco de la organización. Así mismo, hacen referencia a las formas de avanzar utilizadas por los grupos de interés y opinión. Un elemento importante aquí es la dinámica con la cual se desarrollan los mecanismos de participación y representación política de los diferentes actores en los órganos de dirección, así como las formas particulares de negociación y resolución de los conflictos. Los procesos políticos se manifiestan también en la relación con el entorno, en la medida en que la organización ocupa espacios de poder dentro del conjunto de la sociedad y desarrolla mecanismos para formar grupos de opinión e interés, los acuerdos necesarios para defenderse de las amenazas que pueden derivarse de las condiciones ambientales y la búsqueda de caminos para validar sus proyectos dentro del ambiente en el que se desenvuelve (Etkin, 2000).

7.2. Procesos de conducción y de decisión

La toma de decisiones es uno de los principales procesos en los que se ven involucrados tanto los individuos como

los grupos y las organizaciones (Scott & Mitchel, 1981). La decisión puede ser entendida como un proceso complejo de interacciones entre diferentes subsistemas y en el marco de una finalidad global dada (Sfez, 1984), es decir, dentro del contexto del carácter teleológico del sistema. La función primordial de los procesos de decisión es “*poder desencadenar secuencias de acción*” (Lara, 1991), eligiendo entre diferentes opciones que se presentan en una situación dada. Para Le Moigne (1990), los procesos de decisión de los sistemas complejos pueden ser representados por la conjunción recursiva de tres subsistemas en un *modelo canónico de la decisión*, que está compuesto por un *sistema de inteligencia* encargado de la comprensión y formulación del problema, un *sistema de concepción* encargado de la resolución y evaluación de soluciones y alternativas; y un *sistema de selección* encargado de la elección multicriterio de la acción decisional. Estos procesos de decisión permiten dirigir a la organización hacia objetivos preestablecidos, proporcionan el rumbo y las prioridades de la acción.

7.3. Procesos de influencia y motivación

De acuerdo con Scott y Mitchel (1981), la influencia es “una operación social en virtud de la cual una persona o un grupo es inducido por otra perso-

na o por otro grupo para actuar en concordancia con las expectativas de los agentes de influencia”. Para Etkin los procesos de influencia están relacionados con aquellas actividades “a través de las cuales se ejerce la autoridad, el liderazgo, el poder social, la persuasión y otras formas de relación continuada, reconocida y aceptada entre los integrantes de la organización”. Estos procesos de influencia se dan tanto en el campo de lo formal como en el de lo informal y se dan tanto en sentido vertical como horizontal dentro de la estructura. Simon (1972) reconoce la existencia de diferentes mecanismos que dinamizan los procesos de influencia entre los cuales se encuentran la división del trabajo, el sistema de autoridad, los canales de comunicación, el entrenamiento y adoctrinamiento. Cartwright (1965) establece que los medios de influencia pueden ser clasificados en cuatro categorías: el poder físico, las sanciones positivas o negativas, el conocimiento experto y el carisma. La dinámica de los diferentes mecanismos que participan en el proceso de influencia permite comprender la forma como la organización logra que sus miembros participen del proyecto a través del tiempo.

7.4. Procesos de comunicación y significación

Estos procesos hacen referencia a las actividades que permiten la re-

lación de los miembros de la organización a través del intercambio de información y de la construcción de significados compartidos (Etkin, 2000). Entonces implican no sólo transmisión de mensajes sino, además, la construcción de mecanismos para la comprensión y la interpretación de los mismos, a través de los procesos de significación (Etkin & Schvarstein, 1995). Como señala Piñuel (1997),

las interacciones comunicativas pueden ser estudiadas desde la óptica de procesos de un sistema en cuyo comportamiento sus componentes (actores, instrumento, mensajes y reglas de orden –o lenguajes–) intervienen facilitando la interacción social [...] y la interacción interpersonal”.

Estos procesos influyen de manera decisiva en la articulación de las acciones de los individuos hacia los propósitos establecidos, ya que a través de la significación y la comunicación es posible llegar a establecer los acuerdos necesarios sobre los medios y los fines pertinentes. La gestión hace uso de distintos modelos para comprender estas dinámicas y para mejorar los mecanismos de coordinación, de decisión y de operación, así como para lograr los acuerdos acerca de los asuntos políticos. Igualmente, estos procesos influyen en las formas de comportamiento individual, grupal y organizacional.

7.5. Procesos de operaciones básicas

Dentro de este conjunto de procesos se encuentran todos aquellos que se relacionan con la función esencial de la organización, es decir, con el servicio que presta o con los bienes que produce para satisfacer las demandas sociales. Para Scott y Mitche (1981), estos procesos están relacionados con la racionalidad técnica de los sistemas sociales. En el mismo sentido, Etkin (2000) los describe como las “*actividades técnicas que tiene que ver con el abastecimiento, la elaboración y la distribución de productos y servicios de la organización*”. Este tipo particular de procesos pueden ser entendidos como un “conjunto de causas que producen uno o más efectos” (Falconi, 1992, 17), o como “conjuntos de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, o una salida global, tanto material como inmaterial” (Lorino, 1993), y posee tres características esenciales:

- Generalmente son transversales.
- Cada proceso tiene una salida global única.
- Tiene un cliente que puede ser interno o externo.

7.6. Procesos de evaluación y control

Los procesos de control pueden ser entendidos desde dos perspectivas

básicas: el control estratégico y el control operativo. El primero asociado con la dimensión estratégica (política, gobierno y gerencia) y el segundo con los procesos operativos. El control puede ser definido como “el proceso mediante el cual los gerentes monitorean las actividades actuales de la organización y sus miembros para evaluar si las actividades están siendo desarrolladas eficiente y efectivamente, y tomar acciones correctivas para mejorar el desempeño de las que no” (Hill & Jones, 2001, 420). Un sistema de control permite establecer metas, medir y retroalimentar para evaluar si la organización se está desempeñando de acuerdo con lo esperado. Un sistema de control efectivo requiere cuatro pasos (Hill & Jones, 2001, 424-426):

- Establecer estándares y metas frente a cualquier desarrollo a ser evaluado.
- Crear sistemas de medición y monitoreo.
- Comparar el desempeño actual contra las metas establecidas.

Los procesos de control permiten la constante retroacción del sistema y contribuyen a los procesos de autorregulación y de aprendizaje a partir de la información relativa sobre su desempeño. De esta manera la organización toma decisiones que le dan la posibilidad de evolucionar y mejorar.

8. INTERRELACIÓN CON EL ENTORNO

Las cuatro dimensiones desde las cuales se ha abordado el fenómeno organizacional como objeto de estudio de la Administración (estratégica, de ordenamiento, del comportamiento y de los procesos) pueden ser interpretadas a través de su relación con los diferentes elementos que componen el entorno. Diversos autores han abordado la perspectiva ambiental de la organización y, en general, existe coincidencia respecto a las variables que intervienen en él. Las principales divergencias se dan alrededor del sentido de la influencia en la relación, es decir, si la organización se adapta al ambiente o si es éste el que se adapta a las necesidades de la organización. Desde la perspectiva del pensamiento complejo, se reconoce la doble influencia que representa la capacidad ecológica de la organización: el entorno determina a la organización y, simultáneamente, la organización determina al entorno (Hall, 1983). Entonces, es necesario entender que la organización modifica las relaciones y las estructuras sociales y culturales a partir de sus acciones –operando como agente de cambio o de oposición al cambio–, así como el medio ambiente en el que se desenvuelve. Así mismo, las diferentes variables del ambiente influyen en la forma como la organización actúa internamente e interactúa con otras.

No todos los elementos que conforman el ambiente son considerados

en la comprensión organizacional. Desde la perspectiva de la Gestión, existe un conjunto de factores que pueden ser considerados como el “medio ambiente relevante” (Brown & Moberg, 1980) para la organización. De acuerdo con estos autores, este ambiente relevante está compuesto por dos elementos básicos: aquellas condiciones ambientales que afectan la operación (llamados aquí macroentornos) y, los individuos y grupos específicos con los que la organización tiene tratos activos (llamados aquí microentornos). Dentro del ambiente general o macroentorno se encuentran aspectos como la economía, la tecnología, la situación legal y política, el contexto cultural, el medio ambiente natural. El ambiente específico o microentorno está compuesto por los proveedores; los consumidores, usuarios o clientes; los competidores (u organizaciones que satisfacen necesidades similares), y las agencias de regulación. La relación con cada un de estos factores es un aspecto de particular interés en la comprensión organizacional. Este interés es proporcional a la intensidad de la relación y a su incidencia en la perdurabilidad de la organización.

8.1. Macroentorno

Los factores macroambientales influyen de manera importante en la acción de la organización. El estado general de la economía del país o

región en la cual opera la organización o sector económico (Daft & Steers, 1999) afecta a las organizaciones en la medida en que éstas necesariamente se ven inmersas en su dinámica. Incluso aquellas que no participan directamente de la dinámica de mercado se ven afectadas puesto que deben relacionarse, por ejemplo, con los mercados laborales que proveen el recurso humano o con el sistema financiero que proporciona alternativas de capital. Igualmente la economía se ve afectada por los efectos agregados de la acción de las diferentes organizaciones, a través de diferentes vías como la influencia en la dinámica de los precios que puede ser generada por las condiciones coyunturales de un determinado sector industrial.

La tecnología es un elemento que está presente en todas las organizaciones, con diversos grados de desarrollo, pero con una gran influencia. El sector tecnológico puede ser entendido tanto en el nivel de avance científico y tecnológico de las organizaciones como en el de sociedad en general (Daft & Steers, 1999). La organización necesita de la tecnología para poder operar, y por tanto para cumplir con su misión, por ejemplo, a través de la maquinaria, los sistemas de información o de las técnicas de gestión. Dependiendo del contexto y las características particulares, cada organización requiere asimilar y adaptar tecnologías específicas. El ambiente tecnológico se ve afectado

también por la acción de la organización en la medida en que recibe retroalimentación sobre su desempeño o en que se le hacen nuevas exigencias. Así, las organizaciones pueden impulsar el desarrollo tecnológico a través de la demanda de soluciones a problemas específicos, como de los aportes y avances que son gestados internamente a partir de procesos de innovación y desarrollo.

La situación legal y política puede modificar el comportamiento y la dinámica organizacional de varias maneras, por ejemplo, a través de la naturaleza del sistema legal y las leyes, de su relación con el control y la fiscalización (Daft & Steers, 1999). La acción política que tiene lugar fuera de la organización puede generar condiciones favorables o desfavorables que propician o impiden su desarrollo. Por ejemplo, los acuerdos políticos entre grupos de interés pueden fortalecer las condiciones competitivas de un sector, o las decisiones de política pública pueden afectar las condiciones laborales y en esa medida influir en la supervivencia en el largo plazo. La organización modifica a su vez el contexto político y legal. Por ejemplo, una acción colectiva de un grupo de organizaciones con intereses compartidos, puede influir en decisiones legales y políticas en materia de impuestos; de igual manera pueden apoyar movimientos que defiendan otros de sus intereses en diversos escenarios políticos.

Las organizaciones están inmersas en un sistema social que cuenta con un conjunto de valores y normas que se convierten en parámetros que determinan las acciones que son socialmente aceptables y las que no lo son. Las características o valores de una cultura particular pueden determinar, por ejemplo, los esquemas o estilos de gestión que se utilizan dentro de las organizaciones, o influir en la forma como ésta asume su responsabilidad social. Por otra parte, las organizaciones crean y modifican las formas y las normas de actuación de sus entornos inmediatos. Existen varios ejemplos de la manera como organizaciones ambientales o de derechos humanos han transformado los valores y las acciones de las comunidades en las que intervienen.

En términos de los factores del ambiente natural, las organizaciones reciben influencia por múltiples vías. De una parte se encuentra el uso de recursos naturales dentro de los procesos operativos como agua, petróleo, madera y otros. De otra parte está la influencia que pueden tener aspectos como la geografía o el clima, la tecnología necesaria, el comportamiento y la rutina de trabajo, entre otros. A diferencia de lo que sucede en la relación con otros factores, en el caso del medio ambiente natural, la preocupación de la Administración se ha centrado en la forma en que la organización –particularmente la organización industrial– influye sobre este, es decir, en el impacto ambiental, en-

tendido como el conjunto de alteraciones medioambientales ejercidas por las actividades del hombre (Conesa, 1997). Las aproximaciones más recientes reconocen que todas las organizaciones, en mayor o menor medida, tienen un impacto ambiental. Estos elementos han propiciado una fuerte corriente de la Administración que se ha concentrado en la conceptualización y desarrollo de instrumentos de gestión ambiental para las organizaciones.

8.2. Microentorno

Los factores del microentorno se caracterizan por tener una relación más cercana con las actividades de la organización. Entre ellos podemos encontrar a los proveedores, que son aquellos que suministran los bienes y servicios necesarios para que la organización pueda operar y cumplir con sus propósitos esenciales (Brown & Moberg, 1980); ellos proporcionan a la organización elementos como el personal y las materias primas. La relación con los proveedores puede ser vista desde la óptica de su capacidad de negociación (Porter, 2001), la cual les otorga la posibilidad de influir en la acción de la organización, a la vez que determina la forma en la que la organización puede influir en ellos. Diferentes aportes de la Administración se han centrado en estudiar la manera de mejorar las relaciones entre la organización y sus proveedores, e inclu-

so se han centrado en nuevas formas de relación como el *outsourcing*, en donde los proveedores se convierten en aliados estratégicos que asumen roles importantes de la actividad organizacional.⁶

Otro factor importante dentro del microentorno está relacionado con las personas que son afectadas de manera directa por la acción de la organización. Estos pueden recibir diversas denominaciones dependiendo del tipo de organización y del producto o servicio que ofrece. Su característica esencial es que representan la demanda de los bienes y servicios (Brown & Moberg, 1980). Entre las diferentes acepciones encontramos las de cliente, usuario y beneficiario. Estos actores se ven afectados por la acción de la organización en la medida en que su actividad genera productos y servicios que suplen las necesidades manifiestas por ellos de manera individual, grupal o social. La organización, entonces, puede modificar su comportamiento, estrategia, estructura y procesos –si lo considera pertinente–, de manera que pueda responder a esas demandas de manera más adecuada, garantizando así su supervivencia.

Un factor adicional, que es tenido en cuenta por los diferentes teóricos, es el relacionado con los reguladores, que son agencias reglamentadas

⁶ Ver por ejemplo: Rothery B. y Robertson Ian, (1997).

para invocar sanciones de significancia penal (Brown & Moberg, 1980). El papel de estos agentes es establecer mecanismos de regulación externa que delimiten las posibilidades de acción, de acuerdo con las disposiciones legales y normativas particulares del campo en el que se desempeña la organización. Dentro de este grupo de actores encontramos, por ejemplo, organismos de salubridad, organismos de control ambiental y entidades de certificación, entre otros. La influencia recíproca en este caso se manifiesta, por ejemplo, en las acciones mediante las cuales la organización puede influir en la fijación de los mecanismos de regulación. Así, un grupo de organizaciones puede participar junto con el regulador en la definición de los criterios técnicos mínimos para el desempeño en su ramo específico, o una organización particular puede convertirse también en el modelo mediante el cual se crean los criterios para medir el desempeño de otras comparables.

9. LA COMPRESIÓN ORGANIZACIONAL Y LOS DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES

Las dimensiones y los dominios organizacionales definidos por este ejercicio de modelización pueden tener manifestaciones diferentes dependiendo de la organización particular o grupo de organizaciones que estén

siendo observadas; por tanto, puede afirmarse que, de acuerdo con la disposición y la forma asumida por las dimensiones y dominios, es posible construir una serie de tipologías organizacionales, es decir, de conjuntos parcialmente homogéneos que presentan características similares. La necesidad de utilizar tipologías radica en que no es posible considerar a todas las organizaciones como idénticas, cada cual posee elementos distintivos que la hacen única. Es por esto que, metodológicamente, es conveniente encontrar algunos criterios de agrupación que permitan analizarlas de acuerdo con rasgos comunes; la agrupación permite refinar los procesos de representación a partir de niveles mayores de especificación en las dimensiones y los dominios.

Las tipologías, al igual que los modelos, constituyen una forma de representación de la realidad y son una construcción del observador y por ello cobran sentido y pertinencia de acuerdo con los objetivos para los cuáles él las crea. Así, la utilidad de las diferentes tipologías depende de las necesidades particulares de la situación y del observador. Rhoda Blumberg (1987) presenta algunas de las aproximaciones teóricas que proponen diferentes formas de construcción de tipologías organizacionales. Cada una de ellas responde a necesidades particulares de observación y en esa medida se concentra en los aspectos que considera más relevantes, así que todas pueden ser

consideradas como apropiadas dependiendo de la intención del estudio que se pretenda realizar.

De acuerdo con Blumberg, un primer grupo de teóricos se centran en el problema de quién se beneficia, es decir, cuál de los diferentes participantes de la organización es el primer beneficiario de su acción, cuál de ellos se supone debe beneficiarse más. De acuerdo con este tipo de clasificación existen cuatro posibles clases de beneficiarios: los miembros o participantes, los dueños o gerentes, los clientes o el público en contacto y el público en general. Así, los tipos de organizaciones derivados serían las asociaciones de beneficio mutuo, las organizaciones de negocios, las organizaciones de servicio y las organizaciones de beneficio común, respectivamente.

El segundo grupo de analistas organizacionales construye su tipología a partir de dos premisas: (1) hay organizaciones cuyos miembros lo son de tiempo completo y aquellas cuyos miembros lo son sólo parte del tiempo; (2) existen organizaciones que buscan obtener beneficios y otras que no. De acuerdo con estas premisas estos autores afirman que existen tres tipos de organizaciones: las burocracias, las empresas y las asociaciones voluntarias. Las primeras estarían asociadas con funciones designadas por las leyes y su soporte proviene básicamente de recursos públicos. Las segundas buscan hacer dinero a través de la producción de bienes, la prestación de servicios o la inversión

en otras empresas. Las últimas difieren de las anteriores en que no cuentan con miembros cuyos compromisos sean permanentes.

Una tercera tipología se basa en las clases de poder y acatamiento. El ejercicio del poder se manifestaría en tres formas: coercitiva, remunerativa y normativa; el acatamiento de manera análoga se vería como alienado, calculador o moral. El poder coercitivo se aplica a través de sanciones físicas, el remunerativo se basa en recursos materiales y el normativo en recursos simbólicos. Una cuarta tipología se basa en el efecto de la organización sobre el individuo. Existirían dos tipos diferenciados; aquellas organizaciones que ejercen un control y una influencia total sobre el individuo y aquellas que sólo lo afectan parcial o temporalmente.

La quinta tipología se basa en la tecnología utilizada por la organización e identifica dos dimensiones esenciales: el número de casos excepcionales encontrados en el trabajo y la naturaleza de los procesos de búsqueda que son tomados cuando las excepciones ocurren. El primer caso hace referencia al grado de rutina de las situaciones, objetos o personas; el segundo hace referencia a la posibilidad de seguir patrones de búsqueda lógicos para las situaciones excepcionales. De acuerdo con estos elementos, las organizaciones pueden ser clasificadas como industrias artesanales (con pocas excepciones y problemas poco estructurados), organizaciones no rutinarias (con mu-

chas excepciones y problemas poco estructurados), organizaciones de ingeniería (con muchas excepciones y problemas estructurados) y las organizaciones rutinarias (con pocas excepciones y problemas estructurados).

La elección de una tipología particular está mediada por el interés específico del observador, de manera que debe responder a sus necesidades en un momento específico del tiempo. Es por esto que de acuerdo con los elementos señalados en relación con la visión fragmentada de los diferentes discursos administrativos, una visión integradora o conjuntiva del objeto de estudio-intervención de la Administración debe ser consistente con una tipología que permita incluir todas aquellas organizaciones de las cuales se ocupa, o debe ocuparse, la teoría administrativa en un contexto específico. Así, si se acepta que la visión fragmentada se ha ocupado primordialmente de las organizaciones empresariales, una tipología conjuntiva debe incluir aquellas que no lo son, y además debe permitir al observador el establecimiento de características de diferenciación en cada dominio y dimensión.

10. A MANERA DE CONCLUSIÓN

Los elementos presentados a lo largo del documento proporcionan una posible representación del fenómeno organizacional desde la perspectiva de

la Gestión. Desde ella se entiende que existen tantas interpretaciones como ejercicios de modelización y modelizadores existan, de manera que no pretende constituirse en una visión universal del objeto de estudio/intervención. La comprensión del objeto es un ejercicio complejo, como debe serlo, por tanto, muchos elementos que aparecen relevantes en algunos contextos no son desarrollados en profundidad, o no lo son en absoluto. Sin embargo, se considera que el ejercicio de construcción del modelo de representación proporciona elementos suficientes para comprender la diversidad e importancia de las dimensiones y dominios constitutivos del fenómeno organizacional, teniendo en cuenta siempre la intención central del trabajo: contribuir con la comprensión de los diferentes aspectos organizacionales en los cuales reparan las ciencias de la gestión.

Estudiar e intervenir las organizaciones requiere la construcción de un soporte conceptual estructurado. La organización como entidad compleja puede ser abordada desde diferentes puntos de vista ideológicos y académicos. Aquí se ha optado por explorar diferentes dimensiones, cada una de las cuales proporciona elementos relevantes –pero siempre parciales– del objeto. Comprender la organización para poder intervenir efectivamente en ella, implica una mirada multidimensional y simultánea, que proporcione un marco de interpretación y acción que

no desconozca su disposición de fines y medios, sus arreglos estructurales y funcionales, sus procesos o la importancia del carácter humano que determina su comportamiento. Cada una de estas dimensiones muestra una cara de la organización, que no puede ser interpretada más que en función de las otras tres y de la necesaria interrelación con el ambiente en constante proceso de determinación mutua. Adicionalmente, el conjunto de las dimensiones puede tener configuraciones diferentes, asociadas con un tipo de organización particular; la tipología será pertinente de acuerdo con el contexto y con los objetivos del modelizador.

Finalmente, es la opinión del autor que el diseño de los programas de formación de administradores en los diferentes niveles de pregrado y postgrado debe responder a dos factores interdependientes: la interpretación y comprensión teórica del objeto de estudio y su constante diálogo con la realidad percibida y vivida por las organizaciones y sus actores. Es por esto que el paso a seguir en la construcción de programas más pertinentes para la formación de directivos es la articulación entre la visión del objeto y la percepción sobre las demandas sociales para la administración contemporánea. La comprensión organizacional a partir de la modelización de sistemas complejos es un punto crucial dentro de este proceso, ya que no existen modelos

teóricos ni modelos de gestión que sean válidos universalmente, así que es necesario para todo gestor o gerente el desarrollo de capacidades cognitivas que le permitan comprender y formular problemas complejos y generar modelos de intervención coherentes para abordarlos.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Russell, (2000), *Planificación de la empresa del futuro*, México, Editorial Limusa, Noriega Editores.
- Ader, José, (1991), *Organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Andrews, Kennet, “El concepto de estrategia empresarial”, En: Mintzberg Henry, Quinn James Y Ghoshal Sumantra (1999), *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.
- Bartola, Annie (1992), *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*”, Barcelona, Editorial Paidós.
- Bell, Daniel (1991), *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, Alianza.
- Bertoglio, Óscar (1992), *Anatomía de la empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales*, México, Noriega Editores.
- Blumberg, Rhoda (1987), *Organizations In Contemporary Society*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Bresser, Luis (1997), “A Reforma Do Estado Dos Anos 90: Lógica E

- Mecanismos De Controle”, I Congreso Del Clad. Citado En: Etkin (2000).
- Brown Warren Y Moberg Dennis (1980), *Teoría de la organización y la administración*, México, Editorial Limusa.
- Bunge, Mario (1991), “Status epistemológico de la administración”, En: Ader, José, (1991), *Organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Cartwright, Dorwin (1965), “Influence, Leadership, Control”, En: March, James, *Handbook Of Organizations*, Chicago, Rand McNally & Co. Citado Por Scott Y Mitchel (1981).
- Conesa, Vicente (1997), “Instrumentos de gestión ambiental en la empresa”, Madrid, Mundi-Prensa.
- Choo Chun Wei (1999), “La organización inteligente”, Oxford, Oxford University Press.
- Daniel, Graciela (1991), “Dinámica administrativa, comunicaciones y sistemas de información”, En: Ader, José, (1991), *Organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Daniel Graciela y Zwarycz, Eugenio (1991), “El poder de las organizaciones”. En: Ader, José, (1991), *Organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Etkin, Jorge (2000), *Política, gobierno y gerencia*, Chile, Pearson Education S.A.
- Etkin, Jorge; Schvarstein, Leonardo (1995), *Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio*, México, Editorial Paidós.
- Falconi, Vicente (1992), Tqc. *Control de la calidad total (Al estilo japonés)*, Bello Horizonte, Qfco Universidad Federal De Minas De Gerais.
- Genelott, Dominique (1998), *Manager Dans La Complexité*, Paris, Insep Editions.
- Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, James (1994), “Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos”, Wilmington, Addison-Wesley.
- Gordon, Judith; Mondy, Wayne; Premeaux, Shane; Sharplin, Arthur (1990), *Management and Organizational Behavior*, U.S.A., Allyn And Bacon.
- Hall, Richard (1983), *Organizaciones: estructura y procesos*, Madrid, Prentice Hall.
- Hill, Charles y Jones Gareth (2001), *Strategic Management*, Houghton Mifflin.
- Hodge B, Anthony W, Gales L (1998), *Teoría de la organización, un enfoque estratégico*, España, Prentice Hall.
- Husenman Samuel (1987), “Prólogo a la edición española”, En: Shein, Edgar (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, Barcelona, Plaza & Janés.
- Kast, Freemont y Rosenbeig, James (1987), *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*, México, McGraw-Hill.
- Lara, Blas (1991), *La decisión, un problema contemporáneo*, Madrid, Espassa-Calpe S.A.

- Larocca, Hector; Leschinsky, Lázaro y Viventye, Miguel, (1991) "División del trabajo", En: Ader, José, (1991), *Organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Le Moigne, Jean L. (1984), *La Théorie Du Système General. Théorie De La Modélisation*, Paris, Presses Universitaires De France. 2ª Edition.
- Le Moigne, Jean L (1990), *La Modélisation Des Systèmes Complexes*, Paris, Bordas.
- Lorino, Phillippe (1993), *El control de gestión estratégico*, México D.F., Alfa Omega Grupo Editor.
- March James y Simon Herbert (1977), *Teoría de la organización*, Barcelona, Editorial Ariel.
- Marechal, Jean (1999), *Eléments D'analyse Economique De La Firme*, Presses Universitaires De Rennes.
- Matus, C. (1987), "Adiós Señor Presidente", Caracas, Editorial Pomaire. Citado Por Schvarstein En: Schvarstein Leonardo (1998).
- Mayntz, Renate. (1977), *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza.
- Mintzberg, Henry (1984), *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel.
- Mintzberg, Henry; Quinn, James y Ghoshal, Sumantra (1999), "El proceso estratégico", Madrid, Prentice Hall.
- Morgan, Gareth (1995), *Imágenes de la organización*, México, Alfaomega.
- Morin, Edgar (1990), *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa, 1990.
- Morin, Edgar (1993), *El método. La naturaleza de la naturaleza*, Madrid, Ediciones Cátedra.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, (2001), *Facilitar la creación del conocimiento*, México, Oxford University Press.
- Pfeffer, Jeffrey (2000), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización, problemas y posibilidades*, New York, Oxford University Press.
- Piñuel, José (1997), *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Editorial Síntesis.
- Porter, Michael (2001), *Ventaja competitiva*, México, Compañía Editorial Continental.
- Quinn, James (1999), "Estrategias para el cambio". En: Mintzberg, Henry, Quinn James y Ghoshal Sumantra (1999). *El proceso estratégico*, Madrid, Prentice Hall.
- Reymaud, Jean- Daniel (1997), *Estructura y organización de la empresa*. En: Friedmann, Gorges y Naville, Pierre (1997), "Tratado de sociología del trabajo", México, Fondo de Cultura Económica.
- Robbins, Stephen (1993), *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall.
- Rothery B. y Robertson Ian (1997), *Outsourcing*, México, Editorial Limusa.
- Schroeder, Roger (1992), *Administración de operaciones. Toma de*

- decisiones en función de las operaciones*, México, McGraw-Hill.
- Schvarstein, Leonardo (1998), *Diseño de organizaciones, tensiones y paradojas*, Buenos Aires, Paidós.
- Schvarstein, Leonardo (2000), *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*, Buenos Aires, Paidós.
- Scott, William y Mitchel, Terence (1981), *Sociología de la organización*, Buenos Aires, Ateneo.
- Sfez, Lucien (1984), *Crítica de la decisión*, México, Fondo De Cultura Económica.
- Shein, Edgar (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, Barcelona, Plaza & Janés.
- Simon Herbert (1972), *El comportamiento administrativo, estudio de los procesos de toma de decisiones en la organización administrativa*, Madrid, Aguilar S.A.
- Ventrici, Domingo y Monti, Virginia (1991), "Las organizaciones", En: Ader, José, (1991), *Organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Paidós. &