

CONOZCA LA FORMA DE SER DE SU ORGANIZACIÓN

Roger Harrison

Número 11



Àrea de Règim Interior,
Hisenda i Planificació
Servei de Formació Local

Programa de Formació Electes Locals

Material de Lectura

ESADE

Alta Dirección
1989/90

Función Gerencial en las Administraciones Locales

FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

LECTURA: **"CONOZCA LA FORMA DE SER DE SU ORGANIZACIÓN"**
por Roger Harrison.

Conozca la forma de ser de su organización

Para resolver los conflictos que surgen en la organización es necesario conocer las diferencias ideológicas fundamentales que están subyacentes

Presentación

La forma de ser de una organización está enraizada, según este autor, en su orientación ideológica. Se postula aquí la existencia de cuatro ideologías diferentes que determinan la compatibilidad entre los intereses de la organización y los de los individuos que la componen, y la capacidad de la organización para relacionarse con el entorno que la rodea.

Además, afirma el autor que el no comprender las diferencias ideológicas es causa, generalmente, de conflictos tanto entre las diversas organizaciones como en el seno de las mismas. El autor, después de analizar las diferentes ideologías y los correspondientes tipos de organización que configuran, presenta un enfoque genérico para determinar de un modo óptimo el acoplamiento ideológico entre los intereses de la organización y los de los individuos.

Roger Harrison es vicepresidente de Development Research Associates. Inc., del Newton Center, Massachusetts, y reside en Londres. Como psicólogo social se dedica a la concepción y formación de organizaciones que tienen que soportar tensiones poco corrientes y, también, se ocupa de establecer sistemas para el desarrollo de la iniciativa y la autonomía, de acuerdo con procesos de aprendizaje basados en la experiencia. Ha impartido clases en el Department of Industrial Administration de la Universidad de Yale.

Por Roger Harrison

Los directivos y administradores suelen no darse cuenta de las posiciones ideológicas que constituyen la base de los conflictos de la organización. Generalmente, estas posiciones sólo se perciben cuando son evidentes y están ya trazadas las líneas de la contienda, como ocurre, por ejemplo, en las relaciones entre los obreros y la dirección. Pero en ese momento el conflicto puede haber alcanzado un punto en el que una solución constructiva es prácticamente imposible.

Aunque la expresión «ideologías de la organización» sea desgraciadamente ambigua, es la denominación que estimo más apropiada para los sistemas de pensamiento que configuran fundamentalmente el carácter de las organizaciones. La ideología de la organización influye en el comportamiento de sus miembros, en su capacidad para satisfacer eficazmente sus necesidades y en el modo de enfrentarse al entorno exterior. Además, el conflicto que surge ante un cambio de la organización es en gran parte una lucha ideológica (idea que desde luego no es nueva en las ciencias políticas, pero sobre la que los científicos del comportamiento han permanecido curiosamente callados hasta hace poco).

Por ejemplo, a lo largo de las etapas de negociación y puesta en marcha de una fábrica norteamericana de productos químicos en Europa, quedó claro que los norteamericanos y las personas del país tenían ideas muy diferentes sobre la toma de decisiones y su puesta en práctica. Observen el enfoque de cada grupo:

miento organizativo suele estar tan cargada emocionalmente, si se cambia la teoría que sobre la organización tenía una persona, ésta acabará, por lo general, cuestionando su escala de valores. Entre los miembros de una organización, las ideas sobre «lo que es» y «lo que debe ser» se solapan entre sí y son –o se las hace aparecer- coherentes. He aquí un ejemplo:

La ideología de un gran fabricante norteamericano de artículos de consumo estipulaba que el trabajo debía organizarse de modo que produjera el máximo beneficio. Si esto significaba que algunos miembros de la organización tenían que realizar tareas aburridas, que ofrecían poca oportunidad de satisfacción en el trabajo, ello era una lástima pero según la concepción ideológica de la organización no tenía importancia. En cualquier caso, y de acuerdo con la lógica de esta concepción ideológica, se suponía que la mayoría de las personas no eran aptas o no sentían deseos de aceptar responsabilidades ni de tomar decisiones, y que quienes los tenían ascenderían, por selección natural, a puestos de mayor responsabilidad y satisfacción.

Sin embargo, algunos directivos jóvenes tenían unos valores personales bastante más igualitarios. Sospechaban con desagrado que existían más tareas aburridas que personas apáticas para realizarlas. Estaban muy estimulados por una serie de estudios e investigaciones que trataban de demostrar que dando mayor responsabilidad y participación en la toma de decisiones se conseguirían realmente mejores resultados. Pero en mis conversaciones con los directivos descubrí que el valor instrumental de esos estudios (el aumento de la eficacia de la organización) no era la causa de su aceptación por parte de ellos; ésta se debía más bien a que ayudaban a los directivos a reconciliar sus valores personales con el dictado de la ideología predominante, que afirmaba que el trabajo debería, por encima de todo, estar organizado para producir el mejor resultado económico. (En realidad, he constatado que los descubrimientos de la investigación sobre el comportamiento son generalmente aceptados o rechazados por motivos ideológicos, no por la probabilidad de que resulten ciertos.)

Una estructura conceptual

Hay una corriente importante de pensamiento en las ciencias políticas que considera que los intentos de resolver los conflictos ideológicos no son más que interferencias no justificables y condenadas al fracaso por oponerse al curso natural de los acontecimientos históricos. No creo que esta teoría haya sido demostrada de manera definitiva, sobre todo en lo que se refiere al cambio y al desarrollo de la organización. El primer paso para examinarla consiste en plantear diversos modos de descubrir y comprender los conflictos ideológicos cuando surgen en las organizaciones.

En lo que sigue de este trabajo se presenta una estructura conceptual para hacerlo. La estructura aludida propone cuatro concepciones ideológicas de la organización:

1. Orientación hacia el poder.
2. Orientación hacia la función.
3. Orientación hacia el trabajo.
4. Orientación hacia la persona.

Pocas veces se encuentran estas ideologías en estado puro, pero la mayoría de las organizaciones se inclinan hacia una u otra. Las explicaré y estableceré contrastes entre ellas en su forma pura, a fin de resaltar sus diferencias, y luego indicaré lo que yo creo que son los puntos débiles y fuertes de cada una. Después, aplicaré el modelo conceptual a algunos de los conflictos corrientes en la vida de la empresa moderna.

Orientación hacia el poder

La organización orientada hacia el poder se esfuerza por dominar todo lo que le rodea y por vencer cualquier oposición. No quiere estar sujeta a ninguna ley o poder externos. Quienes detentan el poder dentro de la organización procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados.

La organización orientada hacia el poder es competitiva y celosa de su territorio (tanto si se trata de mercados, áreas geográficas, gamas de productos, o del acceso a los recursos). Busca extender su control a expensas de los demás, a menudo explotando a organizaciones más débiles. (Incluso una organización débil orientada hacia el poder se siente satisfecha cuando es capaz de dominar a otras que son todavía más débiles que ella.) Siempre intenta negociar con ventaja y siempre encuentra una justificación para anular aquellos convenios que ya no le son de utilidad alguna.

bian. Si los individuos no poseen la capacidad o los conocimientos técnicos necesarios para hacer el trabajo, se les forma de nuevo o se les sustituye. Y si las necesidades personales y las consideraciones sociales amenazan con entorpecer la solución eficaz de un problema, se suprimen en aras del objetivo supremo: «seguir adelante con el trabajo».

No existe ningún compromiso ideológico con respecto a la autoridad, la respetabilidad y el orden como tales. La autoridad se considera legítima únicamente si está basada en unos conocimientos y una competencia adecuados; no se considera legítima si está basada sólo en el poder o en la posición. Y no se duda en romper con las normas y reglamentos si haciéndolo se lleva adelante la realización de la tarea.

No hay nada intrínsecamente competitivo en la orientación hacia el trabajo. La estructura de la organización se forma y se cambia para cubrir las necesidades propias de la tarea o trabajo a realizar. Se da mucha importancia a la rapidez y flexibilidad de reacción ante los cambios que surjan. Se busca la colaboración en base a la existencia de valores y objetivos comunes, y se trata con poca frecuencia de «jugar con ventaja» en las relaciones con otras organizaciones.

La orientación hacia el trabajo se suele dar preferentemente en aquellas organizaciones pequeñas cuyos miembros se han reunido por el hecho de compartir determinado valor, trabajo u objetivo. Es el caso de las organizaciones de servicios sociales, los equipos de investigación y las empresas de elevado riesgo. A menudo, sin embargo, los conflictos internos y las presiones externas impulsan a estas organizaciones hacia las orientaciones basadas en el poder y en la función.

Las grandes empresas que actúan en entornos de gran complejidad y muy variables constituyen casos más estables. Las empresas enfrentadas con mercados dinámicos, o relacionadas con una tecnología compleja de rápida evolución, suelen establecer «equipos de proyecto» o «grupos de trabajo»: Estos grupos de especialistas se seleccionan para resolver un problema determinado

y a menudo trabajan de manera muy flexible e igualitaria hasta que el problema se soluciona. Entonces las unidades se dispersan, y sus miembros van a formar parte de otros equipos para trabajar en nuevos problemas. Aunque la organización global en la cual actúa esté básicamente orientada hacia el poder o la función, el «equipo de proyecto» o «grupo de trabajo» muestra a menudo una orientación hacia el trabajo bastante clara. Por lo demás, estos grupos han tenido tanto éxito que varias organizaciones están tratando de aplicar este enfoque en la totalidad de sus actividades.

Es en empresas de la industria aeroespacial donde probablemente se ha llegado más lejos en esta dirección. Aunque no conozco ninguna gran organización de la que pueda predicarse una «pura» orientación hacia el trabajo, el éxito de sistemas tales como el de la dirección por objetivos, orientado en ese sentido, es un signo del creciente interés que despiertan entre los directivos. Entre paréntesis, la razón más frecuente del fracaso de la dirección por objetivos estriba probablemente en que los directivos orientados hacia el trabajo tratan de implantar ese sistema en organizaciones orientadas hacia el poder o hacia la función.

Orientación hacia la persona

A diferencia de lo que ocurre en las otras tres, la organización orientada hacia la persona busca primordialmente atender a las necesidades de sus miembros. La organización constituye en sí misma un instrumento mediante el cual los miembros pueden cubrir las necesidades que de otro modo no podrían satisfacer por sí mismos. Así como algunas organizaciones valoran continuamente a sus miembros en cuanto instrumentos, y los aceptan o rechazan en consecuencia, del mismo modo las organizaciones orientadas hacia la persona son también consideradas como instrumentos por parte de sus miembros. Por esta razón, algunas de ellas tienen una vida muy corta; pierden su razón de ser en cuanto dejan de constituir un sistema para que sus miembros alcancen sus propios objetivos.

Aquí se evita la autoridad en el sentido de la orientación hacia la función o hacia el poder. Cuando resulta absolutamente necesaria, la autoridad se asigna sobre la base de la aptitud para realizar el trabajo, pero esta práctica se utiliza al mínimo. En su lugar, se confía en que los individuos se influyan entre sí por medio del ejemplo, la ayuda y el interés mutuos.

deremos lo que ocurrió en el ejemplo a que me refería al principio de este artículo.

Como el equipo no estaba trabajando adecuadamente, muchas operaciones que ordinariamente se hubiesen podido llevar a cabo, por procedimientos operativos normales, necesitaban decisiones por parte de la alta dirección. Pero los canales normales no llevaban el necesario volumen de información, y la calidad de la toma de decisiones y de la solución de los problemas se vio perjudicada en consecuencia. Sin embargo, cuando se trasladó el control a equipos de expertos agrupados en cada fábrica (sistema orientado hacia el trabajo), los problemas se pudieron solventar de forma más suave.

- *Estructuras orientadas hacia el cambio:*

La mayor ventaja de las organizaciones orientadas hacia el trabajo estriba en su relación con entornos complejos y cambiantes. El control descentralizado acorta los canales de comunicación y reduce los retrasos temporales, las distorsiones y la atenuación de los mensajes.

Tanto las organizaciones orientadas hacia el poder como hacia la función asocian el control con el puesto que se ocupa en la organización; ninguna de las dos facilita una reasignación rápida y racional de las personas adecuadas a los puestos de influencia. En cambio, la ideología orientada hacia el trabajo favorece el camino a un sistema de control más flexible, que pueda transformarse rápidamente a través del tiempo a medida que los problemas externos exijan recursos diferentes.

Probablemente, en la práctica, el mejor ejemplo de este sistema es el equipo de proyecto o grupo de trabajo que se crea para identificar, diagnosticar y solucionar un determinado problema. Incluso organizaciones bastante burocráticas utilizan estos sistemas de un modo eventual para solucionar problemas urgentes. El criterio seguido para elegir al jefe del grupo es que tenga a la vez competencia profesional y capacidad para dirigir un grupo pequeño de manera democrática.

El sistema temporal de trabajo constituye la reacción propia de las organizaciones orientadas hacia el trabajo ante los cambios del entorno. Estos sistemas temporales pueden ser rápidamente puestos en marcha, dotados de la necesaria combinación de conocimientos y capacidad, y desarticulados de nuevo cuando la necesidad ya ha pasado. Su uso proporciona lo que realmente es una estructura organizativa continuamente variable.

La organización orientada hacia la persona también se adapta satisfactoriamente a la complejidad y al cambio. Asimismo presenta una estructura fluida y líneas cortas de comunicación y control.

- *Comportamiento ante los desafíos.*

En un ambiente extremadamente competitivo, donde las organizaciones se enfrentan frecuentemente con amenazas y hostilidades abiertas, los puntos fuertes y débiles de los modelos ideológicos se configuran de una forma diferente.

Por ejemplo, mientras que la organización orientada hacia el poder no se ajusta bien al trato con la complejidad y el cambio, su estructura y sus procesos de toma de decisiones se ajustan admirablemente a una rápida toma de decisiones seguida de una acción inmediata en condiciones de riesgo elevado. Tiende a promocionar a la gente tenaz y agresiva que puede dirigir la organización en un entorno peligroso y competitivo.

La organización orientada hacia el trabajo generalmente tarda más tiempo en reaccionar, pero tiene más probabilidades de que tal reacción esté basada en datos adecuados y en una planificación apropiada. En contraste con la estructura orientada hacia el poder, que está dirigida agresivamente desde arriba, promueve el compromiso total de los miembros de la organización en cada nivel.

La organización orientada hacia la función no responde satisfactoriamente ante aumentos repentinos en la agresividad del entorno porque se apoya en gran medida en los procedimientos operativos establecidos. Como consecuencia, su estructura es demasiado lenta para reaccionar rápidamente en casos de una amenaza evidente.

La organización orientada hacia la persona tiene dificultad para dirigir las actividades de sus miembros al unísono, hasta que el peligro es tan evidente e inmediato que tal vez sea ya demasiado tarde. Sin embargo, dicha estructura ofrece varias ventajas, como el hecho de que sus miembros se integran plenamente en la organización y muestran gran interés por el bienestar mutuo.

Probablemente la organización más viable en un entorno hostil y amenajador sería una que com-

organización orientada hacia el poder tiene éxito en los países subdesarrollados.

La organización orientada hacia el poder tiene también el problema de que gasta demasiada energía en vigilar a la gente. El basarse en las recompensas y castigos tiende a producir una docilidad aparente y una rebeldía encubierta. Allí donde puede vigilarse la cantidad y calidad del trabajo (como en una línea de montaje), la inspección y la disciplina pueden hacer funcionar el sistema. Pero si el poder no lleva consigo al mismo tiempo lealtad, el sistema generalmente se desintegra. Un ejemplo simple es el sabotaje de los aspectos difíciles de verificar en el montaje de automóviles por parte de los obreros disgustados.

La ideología orientada hacia la función intenta, mediante la racionalización y la simplificación, superar las dificultades que plantea la supervisión de aquellas tareas complejas que implican la toma de decisiones y la resolución de problemas. Cada trabajo se descompone en elementos más pequeños, se establecen unas normas y se observan los resultados. Sin embargo, cuando cambia la situación los individuos tienden, no obstante, a seguir con los mismos procedimientos (que serán ahora ineficaces).

Las organizaciones orientadas hacia el poder y hacia la función no se preocupan de desarrollar y promover el compromiso interno, la iniciativa y el criterio independiente por parte de los miembros no pertenecientes a los niveles más altos. Sin embargo, en las sociedades donde las aspiraciones de la mayoría de la gente son sólo de ir tirando o, como máximo, de alcanzar un nivel de seguridad económica, las organizaciones orientadas hacia el poder y hacia la función se desenvuelven bien.

Sin embargo, en las sociedades desarrolladas, donde la seguridad está más ampliamente garantizada, la gente empieza a buscar satisfacciones más profundas en su trabajo. Intentan cambiar los trabajos estrechamente controlados y las estructuras internas rígidas. Cuando las tendencias hacia la orientación basada en el trabajo (trabajo «útil», «importante») y la orientación hacia la persona (trabajo interesante, que «permite la propia expresión», y «el realizarse a través de] trabajo que se hace») empiezan a desarrollarse en la sociedad más amplia, las presiones internas para cambiar se desarrollan dentro de las organizaciones orientadas hacia el poder y la función.

Desgraciadamente, no todo el mundo puede funcionar de modo productivo en una estructura flexible y democrática. Algunas personas son dependientes, apáticas o inseguras. Necesitan incentivos externos para trabajar y directrices o reglas que dirijan sus actividades.

Además, la ideología orientada hacia el trabajo tiene sus propios medios de explotar al individuo. Cuando los conocimientos y la capacidad de éste quedan superadas por el trabajo que está realizando, se espera que deje el sitio de buen grado a alguien que esté mejor calificado. El status y el reconocimiento dependen casi enteramente de la contribución que se aporte al trabajo; si los problemas con que se enfrenta la organización cambian de repente, es posible que por este motivo se produzcan consecuencias dramáticas para la suerte personal del individuo y para su satisfacción en el trabajo.

La organización orientada hacia la persona parece estar especialmente creada para ajustar la situación laboral a las motivaciones y necesidades del individuo independiente, dirigido por sí mismo. Es flexible ante sus peticiones, mientras que la organización orientada hacia el poder se basa en el control; ofrece un amplio margen para su expresión individual, mientras que la organización orientada hacia la función programa cada movimiento; se interesa por las necesidades personales, mientras que la organización orientada hacia el trabajo utiliza a las personas como instrumentos para lograr fines «más altos». Desgraciadamente, como se ha dicho

antes, la organización orientada hacia la persona no es probablemente tan eficaz frente al entorno externo como lo son las organizaciones que se basan en las otras ideologías.

Hacia la solución de los conflictos

Existe una tensión fundamental que subyace en todas las ideologías y todos los tipos de organización analizados hasta aquí. Es el conflicto entre:

- los valores y cualidades estructurales que promueven los intereses de las personas y
- los valores y cualidades estructurales que promueven los intereses de las organizaciones.

Figura 1

Intereses de las personas y de la organización según cuatro orientaciones

A. Intereses de las personas

	Seguridad frente a la carencia económica, política y psicológica.	Oportunidades para un compromiso voluntario en unos objetivos que valgan la pena.	Oportunidades para perseguir la realización y el desarrollo propios, independientemente de los objetivos organizativos,
Orientación hacia el poder	Bajo: A gusto del autócrata.	Bajo: A menos que se esté en una posición lo suficientemente elevada como para determinar los objetivos de la organización	Bajo: A menos que se esté en una posición lo suficientemente elevada como para determinar los objetivos de la organización.
Orientación hacia la función	Alto: Asegurado por la ley, las costumbres y los procedimientos.-	Bajo: A veces, aunque se esté en una posición elevada.	Bajo: Los objetivos de la organización son relativamente rígidos y las actividades están estrechamente prescritas.
Orientación hacia el trabajo	Moderado: La carencia psicológica puede darse cuando las contribuciones del individuo son redundantes	Alto: Una base importante de relación del individuo con la organización.	Bajo: El individuo no debería estar en la organización si no se adhiere a algunos de sus objetivos.
Orientación hacia la persona	Alto. Lo más importante es el bienestar del individuo.	Alto: Pero sólo si el individuo es capaz de crear sus propios objetivos.	Alto: Los objetivos de la organización están determinados por las necesidades individuales.

B. Intereses de la organización

	Respuesta eficaz a los peligros y amenazas del entorno.	Gestión rápida y eficaz ante la complejidad y los cambios del entorno.	Integración interna y coordinación del esfuerzo, si es necesario a expensas de las necesidades del individuo.
Orientación hacia el poder	Alto: La organización tiende a estar siempre dispuesta para la lucha.	De moderado a bajo: Depende del tamaño: los canales de comunicación pita mida; fácilmente se sobrecargan.	Alto: El control. eficaz, emana desde arriba
Orientación hacia la función	De moderado a bajo: La organización es lenta en movilizarse para salir al encuentro de las amenazas.-	Bajo: Lenta para cambiar los procedimientos programados. los canales de comunicación fácilmente se sobrecargan.	Alto: Presenta un sistema racional de trabajo cuidadosamente planificado.
Orientación hacia el trabajo	De moderado a alto: Puede que la organización sea lento en tomar decisiones, pero origina respuestas competentes.	Alto: La asignación flexible de los recursos y los cortos canales de comunicación facilitan la adaptación.	Moderado: Integración por un objetivo común; pero una estructura flexible y variable puede hacer que la coordinación sea dificultosa.
Orientación hacia la persona	Bajo: La organización es lenta para captar la amenaza y también para movilizarse contra ella.	Alto: Pero la respuesta es errática. La asignación de recursos a los problemas depende en gran parte de las necesidades o intefeses individuales	Bajo: Es difícil de alcanzar un objetivo común y las actividades pueden cambiar según los intereses individuales.