

TEORÍA Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES:

UN ACERCAMIENTO
DESDE LOS MODELOS
DE APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL

LUIS AHUMADA FIGUEROA



EDICIONES UNIVERSITARIAS DE VALPARAÍSO
DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las Leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© Luis Ahumada Figueroa, 2001
Inscripción N° 118.461

ISBN 956-17-0313-0

Tirada de 350 ejemplares

Derechos Reservados

Ediciones Universitarias de Valparaíso
de la Universidad Católica de Valparaíso
Calle 12 de Febrero 187, Valparaíso
Fono (32) 273087 - Fax (32) 273429
E.mail: euvs@ucv.cl
Web: www.ucv.cl/web/euv

Edición revisada por: Jorge Barros C.
Diseño Gráfico: Guido Olivares S.
Diagramación: Mauricio Guerra P.
Corrección de Pruebas: Osvaldo Oliva P.

Impreso en Salesianos Impresores S.A.
Bulnes 19, Santiago de Chile

HECHO EN CHILE

A mis padres por su energía vital

Cuando la distancia deja de ser
un fin, caminar se convierte en
un aprendizaje.

FABIO MURRIETA RODRÍGUEZ

AGRADECIMIENTOS

El presente libro ha sido posible gracias al apoyo prestado por una serie de personas e instituciones de las cuales me encuentro profundamente agradecido al finalizar este trabajo.

Manuel Fernández Ríos, Director del Centro Universitario de Investigación y Formación Empresarial dependiente de la Cámara de Comercio de Madrid y de la Universidad Autónoma de Madrid (España) me acompañó y guió a lo largo de todo este trabajo, realizando valiosos comentarios y mostrando en todo momento interés por el desarrollo del mismo. Su entusiasmo y preocupación fueron un estímulo constante.

Mi gratitud también para todas aquellas empresas y personas que participaron en la investigación de la cual surgió el modelo de aprendizaje organizacional propuesto, sin ellos simplemente este libro no hubiera sido posible.

Agradezco el apoyo prestado por el equipo de profesores de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Valparaíso quienes, además de estimularme para realizar mi Doctorado del cuál ha surgido este libro, han asumido generosamente parte de mis obligaciones académicas y docentes. Finalmente, agradezco el apoyo prestado por la Universidad Católica de Valparaíso (Chile), quien prestó su apoyo institucional y financiero para el buen éxito del libro.

A todos ellos mi más sincero afecto y gratitud.

Viña del Mar, Enero del 2001

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	Pág. 15
CAPÍTULO I	
TEORÍAS Y ENFOQUES DE LA ORGANIZACIÓN	19
1.1. La organización como unidad de análisis.....	19
1.2. Principales aproximaciones teóricas a la organización	22
1.2.1. Enfoque económico y administrativo.....	22
1.2.1.1. La naturaleza de la empresa.....	24
1.2.1.2. La teoría de la racionalidad limitada.....	28
1.2.1.3. La teoría evolutiva del cambio económico	31
1.2.1.4. Conocimiento y aprendizaje en el enfoque económico y administrativo.....	34
1.2.2. El enfoque de la teoría de sistemas.....	36
1.2.2.1. La organización como sistema abierto.....	38
1.2.2.2. La organización como sistema autopoiético y autoreferente.....	40
1.2.2.3. La organización como sistema poblacional ecológico.....	43
1.2.2.4. Conocimiento y aprendizaje en el enfoque de sistemas	45
1.2.3. El enfoque interaccionista de la organización	47
1.2.3.1. La interpretación subjetiva de la acción social.....	49
1.2.3.2. El lenguaje y la comunicación: la construcción de significados	52
1.2.3.3. La cultura organizacional	56
1.2.3.4. Conocimiento y aprendizaje en el enfoque interaccionista.....	60
1.2.4. El enfoque político de las organizaciones	62
1.2.4.1. El poder en las organizaciones	63
1.2.4.2. Los procesos decisorios en la organización.....	65

1.2.4.3. La organización como un conjunto de objetivos negociados	6 9
1.2.4.4. Conocimiento y aprendizaje en el enfoque político	7 0
1.3. Concepto de organización	7 2

CAPÍTULO II

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	7 9
2.1. Retrospectiva en el estudio del aprendizaje organizacional	7 9
2.2. Modelos de aprendizaje organizacional	8 3
2.2.1. Modelo de aprendizaje experiencial	8 4
2.2.2. Modelo de niveles de aprendizaje	8 8
2.2.3. Modelo de integración	9 1
2.2.4. Modelo de aprendizaje como procesamiento de la información	9 5
2.2.5. Modelo de aprendizaje de acción, reflexión y diseminación	9 9
2.2.6. Modelo de espiral de aprendizaje	1 0 2
2.3. Aprendizaje individual y organizacional	1 0 9
2.3.1. El estudio del aprendizaje a nivel individual	1 1 0
2.3.1.1. El enfoque conductual/asociacionista	1 1 1
2.3.1.2. El enfoque cognitivo/constructivista	1 1 4
2.3.1.3. El enfoque interactivo/co-constructivista	1 1 8
2.3.2. Concepto de aprendizaje organizacional	1 2 0

CAPÍTULO III

HACIA UN MODELO DINÁMICO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	1 2 9
3.1. Características del estudio exploratorio	1 2 9
3.1.1. Objetivos del estudio exploratorio	1 3 0
3.1.2. Descripción y selección de la muestra	1 3 1
3.1.3. Metodología y procedimiento de recogida de la información	1 3 3
3.1.4. Técnicas de análisis e interpretación de los datos obtenidos	1 3 4
3.2. Resultados del estudio exploratorio	1 3 6
3.3. Factores mediatizadores del aprendizaje organizacional	1 3 7
3.3.1. La historia	1 3 7
3.3.2. La memoria organizacional	1 3 8
3.3.3. El lenguaje	1 3 9
3.3.4. El poder	1 4 0

3.4. Procesos del aprendizaje organizacional	141
3.4.1. Proceso de activación	142
3.4.1.1. El error	143
3.4.1.2. La insatisfacción	144
3.4.1.3. La exploración	145
3.4.2. Proceso de incorporación	146
3.4.2.1. La comunicabilidad	146
3.4.2.2. La consensualidad	147
3.4.2.3. La integración	148
3.4.2.4. El sentido	149
3.4.3. Proceso decisorio	150
3.4.3.1. La concretización	150
3.4.3.2. La difusión	151
3.4.3.3. La rutinización	152
3.5. Discusión de los resultados del estudio exploratorio	153
3.6. Modelo dinámico de aprendizaje organizacional	155

CAPÍTULO IV	
ENTORNO Y EFICACIA EN UNA	
ORGANIZACIÓN QUE APRENDE	
	157
4.1. El aprendizaje organizacional y	
las características del entorno	158
4.1.1. Concepto de entorno organizacional	158
4.1.2. Dimensiones del entorno organizacional	161
4.2. El aprendizaje organizacional y los criterios de eficacia	166
4.2.1. Concepto y criterios de eficacia organizacional	166
4.2.2. Principales modelos de eficacia organizacional	172
4.3. El aprendizaje organizacional como	
factor de competitividad	181
4.3.1. La turbulencia del entorno organizacional	182
4.3.2. Importancia del aprendizaje organizacional desde la	
perspectiva de los procesos emergentes	185

CAPÍTULO V	
RESUMEN Y CONCLUSIONES	
	189

CAPÍTULO VI	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
	193

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	1.1	Síntesis del enfoque económico y administrativo.....	3 5
Cuadro	1.2	Características de los sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1977)	3 9
Cuadro	1.3	Síntesis del enfoque de sistemas	4 6
Cuadro	1.4	Tipologías de cultura organizacional (Hooijberg y Petrok, 1993)	5 9
Cuadro	1.5	Síntesis del enfoque interaccionista	6 0
Cuadro	1.6	Síntesis del enfoque político de las organizaciones	7 1
Cuadro	1.7	Resumen concepto de organización	7 3
Cuadro	2.1	Definiciones de aprendizaje organizacional	1 2 1
Cuadro	4.1	Dimensiones del entorno organizacional (Sánchez, 1992)	1 6 2
Cuadro	4.2	Impacto del entorno en el comportamiento organizacional (Khandwalla, 1977)	1 6 5
Cuadro	4.3	Definiciones de eficacia organizacional (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997)	1 6 8
Cuadro	4.4	Criterios de evaluación de la eficacia organizacional (Steers, 1975)	1 7 1
Cuadro	4.5	Modelos de eficacia organizacional (Cameron, 1984).....	1 7 3

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	1.1	Espiral del proceso decisorio	6 7
Figura	2.1	Modelo de Aprendizaje Experiencial (March y Olsen, 1975).....	8 5
Figura	2.2	Modelo de integración: Kim (1993).....	9 2
Figura	2.3	Modelo de Acción, Reflexión y Diseminación (Shaw y Perkins, 1991).....	9 9
Figura	2.4	Modos de conversión del conocimiento: Nonaka et al. (1996).....	1 0 6
Figura	2.5	Modelo de espiral de aprendizaje: Nonaka et al. (1996).....	1 0 8
Figura	2.6	Cambio de la lógica dominante de la organización	1 2 7
Figura	3.1	Factores mediatizadores del aprendizaje organizacional ...	1 3 6
Figura	3.2	Procesos de aprendizaje organizacional	1 4 2
Figura	3.3	Modelo dinámico de aprendizaje organizacional	1 5 6
Figura	4.1	Tipología del entorno (Bueno, 1989).....	1 6 3
Figura	4.2	Modelo espacial de efectividad organizacional	1 7 9

INTRODUCCIÓN

En las décadas de 1980 y 1990 se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo de los negocios y de las organizaciones. Son muchos los factores que han contribuido a la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. La liberalización de los mercados, el creciente número de fusiones y adquisiciones, el surgimiento de bloques de libre comercio, los cambios tecnológicos, entre otros, son frecuentemente citados como factores desestabilizadores del entorno organizacional.

El incremento del conocimiento científico y tecnológico, por ejemplo, faculta a las organizaciones a identificar y explotar diversas tecnologías y a explorar diversos mercados en los cuales desarrollar sus actividades. La creciente utilización de la red de información y comunicaciones acelera la rapidez de las decisiones y la permeabilidad de los mercados, por lo que la competencia global es algo que está presente en todas las organizaciones.

Es esta creciente rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno y, por ende, las consiguientes demandas de adaptación, las que hacen que el tema del cambio y el aprendizaje organizacional preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional.

En este contexto, diversos autores (De Geus, 1988; Nonaka, 1991; Dickson, 1992; Slater y Narver, 1995; Stata, 1989) han señalado que el principal desafío para las empresas y organizaciones de hoy es la creación de una cultura y un clima que faciliten el aprendizaje organizacional. A juicio de estos autores, la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

El objetivo central de este trabajo es, por un lado, revisar la teoría de las organizaciones desde una óptica del conocimiento y del aprendizaje organizacional y, por otro, describir lo que fue la realización de un estudio exploratorio que tuvo por resultado la elaboración de un modelo dinámico de aprendizaje organizacional. Una vez realizada esta labor se pretende aportar algunos elementos referidos al entorno y a la eficacia organizacional que nos permitan analizar el tema desde un ámbito más global en donde el cambio juega un papel central.

Comenzaremos pues este trabajo con una reflexión acerca de la organización, como unidad de análisis en la cual se va a centrar el estudio del aprendizaje organizacional. La preocupación por definir con la mayor precisión posible la unidad de análisis es algo especialmente relevante en la teoría organizacional donde con frecuencia los niveles de análisis se traslapan, llevando a una confusión en la interpretación de los resultados.

Al hablar de aprendizaje organizacional se está haciendo mención a un fenómeno particular y distinto al aprendizaje individual. Nos interesa entender cómo aprende una organización, por lo que una tarea central consiste en especificar claramente qué entendemos por organización. Esto nos lleva a la necesidad de una integración y conocimiento de diferentes perspectivas teóricas que nos permitan comprender mejor el aprendizaje en la organización.

Por esta razón, en el primer capítulo se escogen cuatro "enfoques teóricos" que se han ido desarrollando a lo largo de la evolución del pensamiento organizacional, a saber: el enfoque económico y administrativo, el enfoque de sistemas, el enfoque interaccionista y el enfoque político. Dichos enfoques, si bien no son los únicos posibles, resultan especialmente interesantes para la construcción de un concepto de organización y para la posterior comprensión del fenómeno del aprendizaje organizacional. Cada uno de estos enfoques o aproximaciones teóricas al concepto de organización es revisado teniendo en consideración cómo es abordado el tema del conocimiento y del aprendizaje en cada uno de ellos. Finalmente, en este capítulo se formula un concepto de organización, fruto de los aportes realizados por los diferentes enfoque teóricos, que servirá como guía para la comprensión del aprendizaje organizacional.

En el Capítulo II se realiza una retrospectiva histórica de la evolución

que ha tenido el tema del aprendizaje organizacional; en este punto interesa observar los diferentes aspectos que han sido considerados por las distintas aproximaciones teóricas. Posteriormente, se realiza una revisión de los diferentes *modelos de aprendizaje organizacional* hasta ahora propuestos. En particular, se revisan aquellos que ponen el acento en los elementos estructurales mediante los cuales se puede describir el aprendizaje organizacional y aquellos otros que intentan explicar el proceso mediante el cual una organización aprende, con sus diferentes etapas y las dimensiones involucradas.

También, en este capítulo se realiza una revisión conceptual del aprendizaje individual y de la organización. El objetivo de esta revisión es el de observar las diferencias y similitudes existentes entre ambos tipos de aprendizaje (individual y organizacional), dado que uno de los aspectos más complejos dentro del estudio del aprendizaje organizacional es, precisamente, la diferenciación e integración de ambos procesos.

El Capítulo III, comienza por una descripción de un estudio exploratorio realizado en dos organizaciones con el objetivo de desarrollar un modelo de aprendizaje organizacional. En este estudio, se describen aquellos factores mediatizadores del aprendizaje organizacional (historia, memoria, lenguaje y poder) y aquellos procesos (activación, incorporación y decisión) que caracterizan el proceso general de aprendizaje organizacional y que forman parte de los resultados del estudio exploratorio.

Finalmente, en el Capítulo IV se analiza el valor del conocimiento y del aprendizaje organizacional como factores de competitividad. Para ello se revisan en detalle tanto la conceptualización como las dimensiones que se han utilizado para la caracterización y evaluación del entorno y la eficacia. El objetivo de este capítulo es ampliar el marco de análisis del aprendizaje organizacional, situándolo tanto en su relación con el entorno como con los criterios de eficacia existentes en la empresa. El entender el aprendizaje organizacional como un factor clave de competitividad nos obliga a revisar la importancia del tema y a entender por qué la comprensión de dicho fenómeno resulta de una importancia crucial para la supervivencia de las empresas de hoy en día.

Las organizaciones son nuestro espacio natural de desarrollo personal y profesional; mediante ellas logramos el desarrollo social, económico y político de nuestros países, así como el sustento y la estabili-

dad de nuestras familias. En ellas pasamos gran parte de nuestras vidas y sobre ellas giran muchos de nuestros temas de conversación y aprendizajes. A pesar de esta relevancia, el estudio sistemático del aprendizaje organizacional y de la organización, como unidad de análisis, es algo relativamente reciente. Nuestro interés está pues en contribuir a una mejor comprensión de un aspecto más de los muchos que en la actualidad son objeto de estudio en el ámbito organizacional. Espero que este trabajo enriquezca nuestra comprensión de las organizaciones y, en particular, nos aporte un mayor conocimiento de cómo éstas aprenden.

Capítulo I

TEORÍAS Y ENFOQUES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. LA ORGANIZACIÓN COMO UNIDAD DE ANÁLISIS

El tema de la unidad de análisis es especialmente complejo cuando se trata de la teoría organizacional, donde con frecuencia los niveles de análisis se confunden o traslapan creando confusión respecto al alcance y ámbito de aplicación de las teorías que se formulan.

Peiró (1990) nos señala en este sentido que es posible considerar la conducta organizacional como la conducta de los individuos en las organizaciones, pero también es posible considerarla como la conducta de la propia organización como un todo. Lo que implica que no se puede reducir sin más la conducta de la organización a una acumulación de conductas individuales. Un ejemplo de esto es lo que acontece al referirnos al aprendizaje organizacional como una unidad de análisis particular y diferente al aprendizaje de un individuo en una organización y/o al sumatorio de los aprendizajes individuales.

El tema de fondo aquí es la existencia o no de un nivel de emergencia propiamente organizacional que se concreta en unos productos diferentes de los del nivel personal, es decir, el fenómeno que emerge tiene un nivel propio de explicación, distinto al de los componentes básicos que lo constituyen. Esto significa que, volviendo a nuestro ejemplo, al definir el concepto de aprendizaje como organizacional no se hace referencia al aprendizaje experimentado por un sujeto en un determinado contexto social, sino al cambio experimentado por un sistema que emerge en función de un particular patrón de relaciones y comunicaciones (Luhmann, 1991).

Este sistema (la organización), si bien no es concebible sin los sujetos

que lo conforman, requiere más que la mera existencia de éstos. Así, cuando hablamos de cultura, clima o, más específicamente, de aprendizaje organizacional, estamos identificando un objeto de estudio particular con unas características distintas de las encontradas en sus elementos (sujetos) individualmente considerados.

En la literatura organizacional son múltiples los niveles de análisis y enfoques teóricos que se han adoptado a la hora de investigar los diferentes fenómenos organizacionales. Robbins (1987), por ejemplo, distingue tres niveles de análisis de lo organizacional: un nivel individual, un nivel de grupo y un nivel organizacional. En el nivel individual, generalmente las variables que se estudian son: características biográficas, personalidad, valores, actitudes, habilidades, percepciones, motivación y aprendizaje individual. A nivel de grupo, las variables más estudiadas son: comunicación, toma de decisiones en grupo, liderazgo, poder, conflicto y la dinámica grupal. Por último, a nivel de sistema organizacional, las variables más estudiadas son: cultura organizacional, estructura, diseño del trabajo, ambiente físico, cambio y desarrollo organizacional. Las variables anteriormente mencionadas tendrán un impacto en variables de salida o resultado, tales como productividad, absentismo, rotación de personal y satisfacción laboral, entre otras.

Por su parte, Hannan y Freeman (1977), desde un enfoque ecológico de la organización, contemplan cinco niveles de análisis en el ámbito organizacional, a saber: miembros, subunidades, organizaciones, poblaciones de organizaciones y comunidades de organizaciones. Para estos autores no se puede pensar en términos de una organización en sí misma, sino de una población de organizaciones. Para ello se apoyan en las teorías de selección natural, en donde la supervivencia de las especies no se explica en función de la adaptación de animales aislados sino en términos de la selección del más apto en un nicho determinado. La unidad de análisis en este caso no es el individuo sino la población.

En cuanto a la diversidad de enfoques teóricos, estos han sido agrupados en numerosas "escuelas" que dan cuenta del comportamiento organizacional. Así, se habla de la teoría clásica de la organización, con autores tan relevantes en el área de la administración como Weber, Taylor y Fayol, cuyos principios se mantienen hoy en día en numerosas organizaciones.

Asimismo, a finales de los años veinte y principios de los treinta, autores como Mayo, Lewin, Likert, McGregor, etc., desarrollaron una escuela que se encuadra dentro de la denominada teoría humanista, que viene a resaltar los factores sociológicos y psicológicos en la organización. En la teoría humanista se pone de manifiesto la necesidad de conocer y comprender las organizaciones como entes sociales, por lo que los temas de liderazgo, motivación, relaciones grupales, cambio y desarrollo de los recursos humanos, ocupan un lugar importante.

El enfoque de sistemas, por su parte, desarrollado a partir de los años 50, pone el acento en la apertura al medio y la influencia del contexto. Autores como Trist o Katz y Kahn, principales representantes de este enfoque, señalan que toda organización en cuanto sistema forma una unidad económica, social y técnica. Esta escuela complementa a las dos anteriores al integrar los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos con diversos aspectos del entorno de las empresas.

Otro enfoque importante en el estudio de las organizaciones, desarrollado a partir de los años 60, es el aportado por Woodward, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch, principales representantes de la teoría contingente. En términos generales, la teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, debiendo existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. Para estos autores factores específicos como el sector industrial, el mercado, el desarrollo tecnológico, etc., facilitarán o restringirán el comportamiento de la organización.

Ante esta diversidad de niveles de análisis y enfoques teóricos, Silva (1992) planteó la conveniencia de optar por la utilización de unidades múltiples de teoría y de análisis como la forma más apropiada para poder captar la complejidad del constructo investigado. Debemos tener presente, sin embargo, que la comprensión de la complejidad social no la encontraremos completa en ninguna construcción conceptual (Doise, 1983; Luhmann, 1991).

Cameron (1981) señala que los constructos son abstracciones que existen en nuestra mente, lo que genera controversia entre las diferentes perspectivas teóricas dado que no necesariamente reflejan una realidad objetiva. En este sentido, algunos autores han planteado la

conveniencia de la utilización de diferentes “metáforas organizacionales” (Gore, 1988; Morgan, 1990; Weick, 1982), o “enfoques paradigmáticos” (Baker, 1995; Kuhn, 1970; Nonaka, 1991; Simon, 1969), como estrategia metodológica en el estudio y diagnóstico de las organizaciones.

De esta forma, la aprehensión y conceptualización de lo organizacional, dado lo complejo del fenómeno, requeriría de un pluralismo teórico que recoja e integre las diferentes dimensiones consideradas por los distintos enfoques teóricos. Por esta razón hemos escogido cuatro “enfoques paradigmáticos” o “enfoques teóricos” que se han ido desarrollando a lo largo del pensamiento organizacional, a saber: el enfoque económico y administrativo, el enfoque de sistemas, el enfoque interaccionista y el enfoque político.

Dichos enfoques, si bien no son los únicos posibles, resultan especialmente interesantes para la construcción de un concepto de organización y para la posterior comprensión del fenómeno del aprendizaje organizacional.

1.2. PRINCIPALES APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA ORGANIZACIÓN

En los siguientes epígrafes del presente capítulo, describiremos en detalle las cuatro aproximaciones teóricas anteriormente mencionadas. Asimismo, revisaremos el concepto de organización y cómo es abordado el tema del conocimiento y del aprendizaje en cada una de estas aproximaciones. Finalmente, desarrollaremos un concepto de organización que nos sirva de referente teórico para el estudio del aprendizaje organizacional.

Estos cuatro enfoques teóricos (económico y administrativo, de sistemas, interaccionista y político), a nuestro juicio, representan un aporte importante a lo que ha sido la comprensión y conceptualización de lo que es el aprendizaje organizacional.

1.2.1. Enfoque económico y administrativo

La principal preocupación del enfoque económico clásico y neoclásico ha sido determinar cuáles factores (trabajo, capital, tecnología, etc.) son imprescindibles para ser incorporados a la “función de producción”. La teoría neoclásica, por ejemplo, señala que la determinación de la función de producción se decide mediante una elección racional en donde el empresario elige la combinación de factores para maximizar

sus ingresos netos o ganancias (Barber, 1967).

Esto, supone que todas las empresas conocen a la perfección las técnicas productivas disponibles y el precio del capital y del trabajo necesarios para llevar a cabo sus planes de producción. Según Hernández (1995), los modelos clásicos y neoclásicos de la economía operan con los siguientes supuestos acerca del comportamiento de los agentes económicos:

1. Conductas de maximización de ganancias.
2. Conocimiento ya dado acerca de las posibilidades/limitaciones técnicas existentes.
3. Postulado institucional de perfecta competencia.
4. Elección de la función de producción como una elección racional por parte del empresario.

Algunos autores (Coase, 1994; Cyert y March, 1965; March y Simon, 1961), cuestionan estos supuestos a partir de los cuales se ha intentado construir una "teoría de la firma" dado que se acaba construyendo más bien una "teoría del mercado". Según Coase (1994), dentro de esta teoría de la firma, sostenida por modelos clásicos y neoclásicos de la economía, las empresas se transforman en "cajas negras" operadas por empresarios que toman decisiones en función exclusivamente de lo que pasa en el mercado. El mercado viene a ser una especie de "mano invisible" (concepto acuñado por Adam Smith), que establece las condiciones de equilibrio general y eficiente asignación de los recursos.

Por su parte, el enfoque clásico de la administración, cuyos principales representantes son Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, trató de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial. Los autores del enfoque clásico de la administración coincidieron en la necesidad de un análisis sistemático de las organizaciones, con el fin de aumentar el control, la eficiencia y la predictibilidad de las acciones organizacionales.

Taylor (1911), por ejemplo, con sus principios de administración científica, trató de establecer una serie de reglas que permitieran un desempeño eficaz y científico del trabajo. Fayol (1929) elaboró una serie

de principios administrativos universales que permitieran desarrollar un trabajo más eficiente en cualquier tipo de empresa. Weber (1947), por su parte, mediante su teoría de la burocracia, trató de asegurar que las metas organizacionales no ocurrieran por azar, sino sobre la base de planes, programas y tareas perfectamente establecidas. En términos generales, todos estos autores, intentan la optimización de la producción mediante un análisis detallado de las tareas y mediante una observación y una experimentación sistemática.

Los enfoques más recientes sobre la empresa (Cyert y March, 1965; March y Simon, 1961; Nelson y Winter, 1982; Putterman, 1994; Williamson, 1989), pretenden integrar los aportes provenientes tanto de la economía como de la administración. En efecto, desde esta perspectiva integradora, se pretende incorporar de modo más sistemático la problemática del conocimiento y el aprendizaje en la formulación de una teoría que permita analizar los elementos determinantes de la organización. Es decir, en estos enfoques se intenta profundizar en el elemento humano y en los procesos del interior de la organización, aspectos que habían sido descuidados por la teoría de la firma y la teoría clásica de la administración.

En el siguiente epígrafe abordaremos los principales referentes teóricos que, desde esta nueva perspectiva, nos servirán para abordar el concepto de organización y el papel que juega ésta tanto en el aprendizaje como en la utilización del conocimiento; en particular, presentaremos la "teoría de los costes de transacción" (Coase, 1937; Williamson, 1989), "la teoría del equilibrio" (Barnard, 1938), "la teoría de la racionalidad limitada" (March y Simon, 1961) y la denominada "teoría evolutiva del cambio económico" (Nelson y Winter, 1982).

Estas teorías serán de gran utilidad a la hora de conformar nuestra primera "imagen" de la organización desde el punto de vista del enfoque económico y administrativo. La mayoría de los autores citados en el siguiente apartado, proceden del ámbito de la economía (Simon fue premio Nobel de Economía en 1978 y Coase lo fue en 1991) aunque han incorporado en sus análisis elementos de la psicología y de la sociología de la empresa.

1.2.1.1. La naturaleza de la empresa

Desde el punto de vista del enfoque económico clásico y neoclásico

(Plant, 1932; Robertson,1930; Salter,1921; etc., cf. en Coase 1994), como ya apuntábamos, el foco de atención está en el mercado en donde la oferta y la demanda regulan los precios. Así, el sistema de precios se presenta como un sistema de autorregulación automática en donde una disminución de la oferta incidirá en un aumento en el precio. Desde el punto de vista de este enfoque, el sistema económico normal trabaja solo ("mano invisible") y la asignación de recursos es coordinada por el sistema de precios.

Según Coase (1937), esta definición de lo que acontece en un sistema económico no encaja en absoluto con lo que sucede dentro de una empresa, en donde:

"Un trabajador no se traslada del departamento Y al departamento X porque el precio en X ha subido lo suficiente en relación con el de Y para hacer que el cambio sea provechoso. El trabajador se mueve de Y a X porque se le ordena que lo haga" (Coase, 1937/1994:55).

En el mercado, los precios dirigen la producción mediante un sistema de oferta y demanda, y a través de una serie de transacciones que se realizan entre las empresas y sus clientes. Dentro de una empresa, estas transacciones son eliminadas y, en lugar de la estructura de mercado, encontramos al empresario coordinador que dirige la producción y toma decisiones de carácter administrativo. La empresa aparece así como "una estructura de gobernación, de intercambios ahora sustraídos a los mecanismos de mercado" (Coase, 1937/1994:55).

Las preguntas centrales que se formula Coase (1937) en su artículo "The nature of the firm" son: ¿por qué existen las empresas y no más bien el mercado?, y ¿qué determina lo que hace una empresa?

La principal razón para que existan las empresas y no sólo el sistema regulador del mercado es que, según Coase (1937/1994:55), "existen unos costes a los que se debe hacer frente si se utiliza el mercado, y que los mismos pueden evitarse a través del empleo de una estructura administrativa".

El funcionamiento de un mercado implica un coste dado que para llevar a cabo una transacción se requiere saber quién ofrece lo que necesito, informar a las personas correspondientes que se intenta rea-

lizar una transacción, negociar las condiciones, redactar un contrato, realizar inspecciones para probar que se cumplen las condiciones estipuladas, etc., estos son los llamados costes de transacción, los cuales son definidos como "los costes de la administración del sistema económico" (Arrow, 1969:48 cf. en Williamson, 1989:29). Lo importante aquí es que estos costes de transacción deben distinguirse de los costes de producción, que es la categoría de costes de la que se ha ocupado el análisis económico clásico y neoclásico.

Según Coase (1994), muchos de estos costes de transacción podrían ser asumidos por la empresa sin necesidad de recurrir al mercado, lo que traería como consecuencia un ahorro de tiempo y energía. Es en este ahorro en los costes de transacción en donde, para este autor, radica la naturaleza de la firma. De esta forma, la existencia de la empresa se debe a que la organización de ciertas transacciones en su interior puede representar menores costes que si las mismas se desarrollaran a través de mecanismos de mercado.

En resumen, cuanto mayor sea el coste de los intercambios en el mercado, mayor será la ventaja comparativa de organizar los recursos dentro de una empresa. Así, mediante la constitución de una organización y el nombramiento de una autoridad (un empresario) que asigna los recursos y dirige las actividades, se ahorran determinados costes de transacción.

Por otra parte, para determinar lo que hace una empresa y qué cosas producir, los empresarios deben tener en cuenta y conocer estos costes de transacción:

"Si el coste que implica realizar un intercambio comercial es mayor que el beneficio que el mismo proporciona, entonces esa transacción no tendrá lugar. Los costes de transacción determinan pues, qué bienes y servicios son producidos por la empresa" (Coase, 1937/1994:212).

Desde esta perspectiva, se requiere pues un conocimiento del valor de los costos de transacción y el ahorro que puede significar el asumir las transacciones al interior de la empresa. Pero no sólo eso, sino que además, se requiere de una "estructura de gobernación" para lograr un alto grado de coordinación entre las diferentes actividades que se desarrollan. Una distribución y coordinación eficiente de las actividades mediante un buen sistema de planificación es lo que permitirá

ahorrar determinados costes de transacción; en esto consiste la función de esta "estructura de gobernación" que debe "decidir", "planificar" y "coordinar" los bienes y servicios que son producidos por la empresa.

Cada autor ha puesto el foco de atención sobre un aspecto específico de estos costes de transacción. Así, por ejemplo, Coase (1960) se ha fijado en los costes sociales, Arrow (1962) en las problemáticas propiedades económicas de la información, Williamson (1971) en el problema de la integración vertical, Alchian y Demsetz (1972, 1973) en el trabajo en equipo y en los derechos de propiedad. Sin embargo, una característica común a todos estos autores es que el concepto de empresa como una función de producción se ve sustituido (o incrementado) por el concepto de la empresa como una estructura de gobernación (Williamson, 1989).

Ahora bien, en la formulación inicial de Coase (1937), se mantiene la premisa de maximizar los beneficios y la de un agente plenipotenciario (el empresario) que contrata, planifica, coordina y decide de forma racional con el fin de aumentar sus beneficios. Frente a este enfoque economicista de la organización, Barnard (1938) en su célebre libro "Las funciones del ejecutivo", introdujo un enfoque administrativo y de gestión que se conoció como "teoría del equilibrio".

Según esta teoría, una organización podía funcionar eficazmente, sólo cuando se alcanzaba algún tipo de equilibrio entre las contribuciones y retribuciones de todos aquellos agentes involucrados en el funcionamiento organizacional. Barnard (1938) señala en su libro que existen diferentes intereses y múltiples objetivos en ocasiones contrapuestos al interior de las organizaciones. Este hecho, lo lleva a distinguir entre un sistema en conflicto y un sistema cooperativo. Un sistema en conflicto, es aquel en que los individuos tienen objetivos que no son compatibles, lo que debe superarse mediante negociaciones e intercambios entre los distintos agentes organizacionales. Por el contrario, un sistema cooperativo, es aquel en que los individuos actúan racionalmente en nombre de un objetivo común. El problema de las organizaciones, y en particular de los ejecutivos, según este autor, es transformar un sistema de conflictos (político) en un sistema cooperativo (racional).

Para Barnard (1938), en el sistema cooperativo no se apela a una

maximización de beneficios o a una entrega de incentivos exclusivamente materiales, sino a la construcción de una moral y un espíritu en que los miembros de la organización actúen en el nombre de un fin común, no por sus propios intereses, sino porque se sienten identificados con la organización y están dispuestos a "sacrificar" algunos de sus intereses particulares.

En resumen, aunque la teoría del equilibrio mantiene, en última instancia, el supuesto de un único centro de decisión (sistema formal de autoridad), introduce un cambio fundamental en el enfoque propuesto por Coase. Para Barnard el sistema formal de autoridad está sujeto a las demandas del resto de agentes o miembros de la organización, los cuales tienen sus propios objetivos que desean satisfacer. La estructura de gobernación mantiene la capacidad de decisión, pero para conseguir los objetivos de la organización debe negociar con los distintos grupos, y además, debe buscar un objetivo y un espíritu común que englobe a todos los miembros de la organización.

Hemos pasado pues, paulatinamente, de un enfoque netamente económico a un enfoque de carácter administrativo con el acento puesto en los procesos internos de la organización. Las ideas planteadas por Coase (1937) y Barnard (1938) sientan las bases para el surgimiento, durante los años 60, de una "teoría de la organización" (Simon y March, 1961) o "teoría del comportamiento administrativo de la organización" (Cyert y March, 1965), como contraposición a la "teoría de la firma" sostenida por el enfoque económico y administrativo clásico. En este nuevo enfoque administrativo se pone el acento en las relaciones laborales y en la capacidad limitada del ser humano a la hora de tomar una decisión. Esta es la aproximación que revisaremos en el siguiente epígrafe.

1.2.1.2. La teoría de la racionalidad limitada

Como hemos visto en el enfoque propuesto por los teóricos de los costes de transacción, las empresas y los mercados se consideran como medios alternativos de la organización económica. El hecho de que las transacciones se organizaran dentro de una empresa o en el mercado era una "variable de decisión" que dependía de los costes de transacción involucrados en cada una de las opciones. En este epígrafe veremos con más detenimiento en qué consiste esta denominada "variable de decisión" y cuál es la "elección racional" que lleva al empresario a la opción por uno u otro sistema.

La manera de definir una conducta como racional en los modelos económicos clásicos y neoclásicos es apelando al concepto de optimización. En estos modelos, el agente racional elige una acción que no sólo es un medio para alcanzar un fin, sino "el mejor de todos los medios que cree disponibles" (Elster, 1990:68). Sin embargo, la aceptación de este modelo de hombre racional, que ha guiado el enfoque económico ortodoxo, es problemática, sobre todo en condiciones de "riesgo e incertidumbre" (Knight, 1921), donde es difícil alcanzar un acuerdo respecto a cual es la "mejor elección".

Según March y Simon (1961), este modelo de hombre racional supone que en el proceso de toma de decisiones:

1. Todas las alternativas de selección son dadas.
2. Todas las consecuencias unidas a cada alternativa se conocen.
3. El hombre racional tiene una ordenación de comparaciones completa para todos los grupos posibles de consecuencias.

El problema de este modelo de hombre racional, es que no hace explícito el carácter subjetivo y relativo de la racionalidad humana. Para March y Simon (1961) sólo podemos hablar de una racionalidad relativa a un marco de referencia:

"El ambiente social y de la organización, en el cual se encuentra el que toma la decisión, determina qué alternativas considerará y cuáles ignorará, qué consecuencias preverá y cuáles no" (March y Simon, 1961:153).

Es por esta razón que la "teoría de la elección racional" desarrollada por estos autores, incorpora dos características no contempladas anteriormente, a saber:

1. La elección se hace siempre respecto de un "modelo limitado", aproximado, simplificado de la situación real, en donde el que toma la decisión "define la situación".
2. Los elementos de la definición de la situación "no se dan", es decir, no los tomamos como datos de nuestra teoría, sino que son ellos mismos consecuencia de procesos psicológicos y sociológicos.

Para March y Simon (1961) la mayor parte de las decisiones humanas, ya sean individuales o de organización, se refieren al descubri-

miento y selección de “alternativas satisfactorias”; sólo en casos excepcionales se ocupan del descubrimiento y selección de “alternativas óptimas”, dado que para optimizar se necesitan procesos de mucha mayor complejidad que los necesarios para satisfacer:

“Un ejemplo es la diferencia entre buscar en un pajar la aguja más puntiaguda que haya en él y buscar en el pajar una aguja lo suficientemente puntiaguda para coser con ella” (March y Simon, 1961:155).

La anterior distinción entre criterios de satisfacción y de optimización en la resolución de problemas es lo que se conoce como los “límites cognitivos de la racionalidad” (March y Simon, 1961); es decir, el conjunto de limitaciones cognitivas al que están sujetos los miembros de la organización y que determinan que la racionalidad concebida como la elección de la mejor alternativa (criterio de optimización) no sea la más adecuada para la comprensión del comportamiento organizacional.

Por otra parte, en la teoría de la elección racional la organización se ve enfrentada a múltiples objetivos (no sólo a la maximización de beneficios), los cuales se incorporan al proceso de decisión como restricciones (criterio de satisfacción). Así pues, en su conjunto, todos los objetivos definen un espacio de soluciones aceptables (Simon, 1964). Una empresa puede proponerse al mismo tiempo mantener unos determinados estándares de rendimiento, presentar una imagen moderna a sus clientes y garantizar unas condiciones laborales seguras.

Ahora bien, para March y Simon (1961) no siempre la organización se encuentra imbuida en un proceso decisorio, por el contrario, en muchos casos la elección de alternativas ha sido simplificada por el desarrollo de una respuesta fija a estímulos definidos. Este conjunto de actividades, en donde un estímulo del medio ambiente puede evocar inmediatamente en la organización un juego de respuestas muy complejas y organizadas, constituyen un “programa o rutina organizacional”.

En resumen, desde la perspectiva de la racionalidad limitada, las organizaciones manejan sus limitaciones cognitivas rutinizando gran parte de sus procedimientos y asignando a cada parte de la organización objetivos específicos. Esta forma de entender la organización ha tenido gran impacto en técnicas de desarrollo organizacional tal como la planificación estratégica o la administración por objetivos, en don-

de los problemas pueden solucionarse con una división racional de los fines y objetivos que se persiguen y mediante una correcta planificación y asignación de los recursos que se disponen para alcanzar dichos objetivos.

En cierta medida, en este modelo se mantiene una visión de dirección o "estructura de gobernación" que toma decisiones "racionales" basándose en las restricciones que se le plantean dadas sus limitaciones cognitivas; el cambio de perspectiva se refiere a que las decisiones no son "perfectamente racionales", y que no se busca únicamente la maximización de beneficios sino la "satisfacción de múltiples objetivos".

1.2.1.3. La teoría evolutiva del cambio económico

La teoría evolutiva, al igual que la teoría de los costes de transacción y la teoría de la racionalidad limitada, se muestra crítica respecto a los supuestos del enfoque clásico y neoclásico de la empresa (condiciones de equilibrio general, competencia perfecta, eficiente asignación de los recursos, etc.).

Si para los economistas de los costes de transacción la empresa aparece definida en términos de "estructura de gobernación" y para los de la teoría de la racionalidad limitada la empresa aparece definida en términos de un "proceso decisorio satisfactorio" que pretende compatibilizar múltiples objetivos ("restricciones"), para los economistas de la teoría evolutiva las empresas aparecen definidas como organizaciones que "saben cómo hacer ciertas cosas".

En la teoría evolutiva el punto de partida es la producción, por lo que se privilegia el abordaje de la empresa en términos de un "conocimiento productivo". Así, la empresa es definida como "una entidad históricamente contingente pero significativa y persistente, que se constituye en torno a un específico conocimiento productivo que refleja su historia evolutiva como organización" (Nelson y Winter, 1982:78).

El elemento de búsqueda y la idea de selección de empresas por parte del mercado es lo que lleva a definir las como "históricamente contingentes". Por otro lado, las empresas que encuentran mejores técnicas, que utilizan mejores reglas para buscar que otras, se expandirán relativamente más e incrementarán su conocimiento productivo, lo que quedará reflejado en su "historia evolutiva". El problema central pues,

para los autores de la teoría evolutiva, está en la cabal comprensión de la producción, almacenamiento, reproducción, adaptación y cambio del conocimiento productivo, tanto en el ámbito de la organización como de los miembros que la integran.

Para Nelson y Winter (1982), principales representantes de esta teoría, el concepto que mejor nos lleva a comprender dónde reside el conocimiento productivo y cómo se genera el cambio de éste es el concepto de rutina organizacional. Este concepto incluye "todos aquellos comportamientos organizacionales regulares y predecibles que se transforman en disposiciones y heurísticos que modelan el comportamiento de la empresa" (Nelson y Winter, 1982:15).

De esta forma, la rutinización de las actividades -al igual que para la teoría de la racionalidad limitada- implica una reducción del número de respuestas posibles a unas situaciones determinadas, simplificándose así la actividad de selección de una respuesta adecuada. Pero no sólo esto, sino que además, mediante la rutinización de las actividades se almacena el conocimiento operativo de la organización en forma de memoria organizacional.

Específicamente, Nelson y Winter (1982) plantean tres lugares donde reside el conocimiento almacenado en la memoria organizacional:

1. En primer lugar, existen formas de memoria externas a los individuos (por ejemplo, la memoria de las computadoras, manuales, etc.), que sirven de soporte en el mantenimiento y la transformación de las rutinas organizacionales.
2. En segundo lugar, equipos e instalaciones son un modo, también externo a los individuos, que operan como una memoria física que otorga una permanencia a las rutinas de la empresa.

En tercer lugar, y lo más importante, la información almacenada por los miembros individuales sólo adquiere significado en el contexto de la información acumulada por los otros miembros de la organización.

Desde la perspectiva de la teoría evolutiva, es posible hablar de una memoria y de unos saberes que son propios de la organización y que trascienden a sus miembros. Como nos señalan los autores de esta teoría:

"La posesión de un conocimiento técnico es un atributo de la

empresa en su conjunto y no es reducible a lo que cada uno de los individuos por sí solo sabe, o bien, a una simple suma de las múltiples competencias y capacidades de todos los individuos, equipos o instalaciones de la empresa" (Nelson y Winter, 1982:63).

Así, el fragmento almacenado por cada miembro individual no es completamente significativo o eficaz sino en el contexto que le proveen los fragmentos almacenados por los otros miembros individuales de la organización. Para Nelson y Winter resulta básico que los miembros de la organización conozcan sus tareas e interpreten y respondan correctamente a los mensajes que reciben. Esta capacidad para ver e interpretar señales en los acontecimientos que tienen lugar en el "contexto de trabajo" sólo se adquiere en la "experiencia de trabajo". Así pues, para estos autores, es mediante el hacer que las organizaciones recuerdan, almacenan e integran su conocimiento productivo.

"El conocimiento del propio trabajo en un contexto organizacional concreto implica "saber cuáles rutinas pueden ejecutarse y cuándo hacerlo, saber recibir, diferenciar e interpretar señales, ser capaz de vincularlas con otras rutinas, saber emitir mensajes y controlar sus significados en los contextos concretos en que serán probablemente recibidos. Es decir, supone la utilización de un lenguaje portador y generador de significados" (Nelson y Winter, 1982:102).

El lenguaje, como portador y generador de significados, aparece como el elemento aglutinador del conocimiento organizacional. Para los autores de la teoría evolutiva de la firma, el lenguaje es un conjunto de señales cargadas de significados que facilitan la coordinación y, por ende, el discurrir de la actividad organizacional.

Sin embargo, la comprensión cabal de los significados que están contenidos en el lenguaje no es algo que se adquiera de forma inmediata sino que es fruto de un proceso largo de aprendizaje, similar al aprendizaje de nuestra propia cultura (Mead, 1934; Schein, 1990; Schutz, 1974). Muchas veces, estas señales aparecen de forma invisible siendo difícil su interpretación para un observador externo o para alguien que recién se incorpora a la empresa (Rodríguez, 1991; Schein, 1988). Sólo la familiarización y el compartir con los otros es lo que nos permite el tener acceso a los significados implícitos en las señales que conforman el lenguaje.

1.2.1.4. Conocimiento y Aprendizaje en el Enfoque Económico y Administrativo

Los principales aportes del enfoque económico y administrativo a los temas del conocimiento y el aprendizaje organizacional se refieren, en primer lugar, a la concepción misma de la empresa. Recordemos que para la teoría de los costes de transacción la existencia de la empresa se debe a que los costes de ciertas transacciones resultan más bajos que si se desarrollaran a través de mecanismos de mercado.

La empresa, desde esta perspectiva, es vista como una “estructura de gobernación” en donde el empresario debe “decidir”, “planificar” y “coordinar” los bienes y servicios que son producidos, lo que supone sin duda un aprendizaje por parte de la organización (cuadro 1.1). Por otra parte, el conocimiento por parte del empresario de los “costes de transacción”, determina qué bienes y servicios son producidos por la empresa.

En cuanto a la teoría del equilibrio nos parece importante, de cara al conocimiento y al aprendizaje organizacional, la distinción que realiza Barnard acerca de un sistema en conflicto y un sistema cooperativo. En este caso la organización (el empresario) debe aprender a controlar, gestionar, supervisar, y administrar con el fin de lograr los objetivos de la organización, pero además, debe ser capaz de formular unos objetivos que involucren a los diferentes agentes organizacionales, y que desarrollen una cooperación y una moral común (cuadro 1.1). Esto, sin duda, supone un conocimiento profundo de las motivaciones e intereses de los diferentes agentes organizacionales

Por su parte, la teoría de la racionalidad limitada resalta el carácter subjetivo y limitado de la racionalidad humana, en donde el ambiente en el cual se encuentra el que toma la decisión determina qué alternativas considerará y cuáles ignorará, qué consecuencias preverá y cuáles no. El conocimiento y el aprendizaje organizacional, desde este punto de vista, se ve limitado por los propios marcos cognoscitivos de quienes toman las decisiones y por la dinámica misma del proceso decisorio.

En efecto, en la teoría de la elección racional la organización se ve enfrentada a múltiples objetivos (no sólo a la maximización de beneficios), los cuales se incorporan al proceso de decisión como “restricciones”. La organización debe aprender pues a establecer criterios de satisfacción que le permitan alcanzar estos múltiples objetivos dentro de un espacio de soluciones aceptables.

CUADRO 1.1

SÍNTESIS DEL ENFOQUE ECONÓMICO Y ADMINISTRATIVO

TEORÍAS	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE
* Teoría de los costes de transacción	* estructura de gobernación * decisión racional * coordinación y planificación	* ahorro costes de transacción
* Teoría del equilibrio	* organización formal e informal * sistema de negociación * incentivos laborales	* multiplicidad de intereses * búsqueda de un objetivo común o sentido compartido
* Teoría de la racionalidad limitada	* procesos decisorios * múltiples objetivos	* restricciones organizacionales * rutina organizacional
* Teoría evolutiva de la firma	* carácter histórico * memoria organizacional	* conocimiento productivo * lenguaje de significados

Otro aporte importante, desde esta perspectiva, se refiere al concepto de rutina organizacional, en donde un estímulo del medio ambiente puede evocar inmediatamente en la organización un juego de respuestas muy complejas y organizadas. En este caso la organización aprende, mediante la utilización de un programa o rutina organizacional, a aumentar la rapidez en la respuesta y ha economizar memoria para ser utilizada en la solución de problemas más complejos e inesperados.

En cuanto a la teoría evolutiva de la empresa, nos parece interesante la idea de que la empresa no es algo pasivo que está a merced de los vaivenes del mercado, sino que puede desarrollar su propio conocimiento productivo. Este conocimiento marca su historia evolutiva, la cual está irremediabilmente ligada a una historia contingente. De esta forma, las empresas que encuentran mejores técnicas, que utilizan mejores reglas para buscar que otras, se expandirán relativamente

más e incrementarán su conocimiento productivo, lo que quedará reflejado en su historia de aprendizaje organizacional (Cuadro 1.1).

Por otra parte, dentro de la teoría evolutiva, la rutinización de las actividades constituyen la forma más importante de almacenar el conocimiento de las organizaciones lo que queda reflejado en una memoria organizacional. Este conocimiento no es reducible a las múltiples competencias y capacidades de los individuos ni a los equipos e instalaciones de la empresa sino que está imbuido en el conjunto de todos los miembros de la organización.

Un último aporte de esta perspectiva evolutiva a los temas del conocimiento y el aprendizaje organizacional dice relación con la utilización de un lenguaje portador y generador de significados. En efecto, la capacidad para ver e interpretar señales en el contexto de trabajo supone una construcción social enraizada en el devenir cotidiano de la organización, en donde el lenguaje interno de la organización juega un rol central en la creación y difusión de significados.

1.2.2. El enfoque de la teoría de sistemas

El enfoque de la teoría de sistemas nació básicamente como una reacción a la excesiva atomicidad del método analítico. En este sentido, Bertalanffy (1968/76) nos señaló que la aplicación del procedimiento analítico depende de que no existan interacciones entre partes o que las relaciones que describan el comportamiento de partes sean lineales. Semejantes condiciones no las cumplen las entidades llamadas sistemas y, mucho menos, los sistemas sociales cuyo núcleo son precisamente los procesos de interacción.

La teoría de sistemas, por tanto, está interesada en problemas de relación, de estructura y de interdependencia más que en los atributos constantes de los objetos, siendo su principal objetivo la constitución de las leyes de la totalidad. En palabras de Bertalanffy:

"La teoría general de los sistemas es una teoría que procura derivar, partiendo de una definición general de sistema como complejo de componentes interactuantes, conceptos característicos de totalidades organizadas, tales como interacción, suma, mecanización, centralización, competencia, finalidad, etc., y aplicarlos entonces a fenómenos concretos" (Bertalanffy, 1968/76:94).

Es interesante resaltar que la teoría de sistemas, en sus distintas etapas y niveles de análisis, ha avanzado desde un sistema ontológico y cerrado hacia un concepto de sistema funcional, referido al entorno. A grandes rasgos, según Luhmann (1975), es posible distinguir en este desarrollo cuatro etapas:

1. La primera etapa, que aún hoy perdura en algunas definiciones, trataba de precisar conceptualmente los sistemas como un puro orden de relaciones de las partes entre sí y con el todo, sin ninguna relación con el entorno.
2. La segunda etapa abarca las teorías del equilibrio, que consideraban el entorno como una fuente de perturbaciones que podían ser compensadas o no dentro del sistema.
3. La tercera etapa abarca la teoría del sistema abierto al entorno, que parte del hecho de que los sistemas sólo pueden ser conservados si mantienen y manejan selectivamente los procesos de intercambio con el entorno.
4. La cuarta etapa abarca aquellas teorías cibernéticas de los sistemas, que conciben la relación entre el entorno y el sistema como una diferencia de grado de complejidad.

Estas etapas están marcadas por el nacimiento de nuevas disciplinas, tales como la cibernética, la teoría de la información, la teoría general de los sistemas, la teoría de los juegos, la teoría de la decisión, etc., las cuales difieren muchas veces en sus supuestos fundamentales, en las técnicas que utilizan y en los problemas que abordan. Sin embargo conforman un nuevo enfoque que, a juicio de Bertalanffy (1968/76:197), "coinciden en ocuparse de una u otra manera, de sistemas, totalidades u organización".

Por otra parte, la comprensión de lo social y más específicamente de las organizaciones sociales desde una perspectiva sistémica tiene ya una amplia tradición en la teoría organizacional. Dadas las características de este trabajo sólo revisaremos aquellos enfoques que resultan especialmente relevantes para la mejor comprensión del aprendizaje organizacional. En particular, recogeremos aquellos enfoques teóricos que entienden la organización como un sistema abierto, aquellos enfoques que entienden la organización como un sistema autopoietico y autoreferente y aquellos enfoques que entienden a la organización como

un sistema que está integrado en una población de organizaciones.

1.2.2.1. La organización como sistema abierto

La concepción de las organizaciones como sistemas abiertos ha sido profundamente asimilada en la teoría organizacional tradicional. Para Katz y Kahn (1977), principales representantes de este enfoque, las organizaciones sociales son sistemas claramente abiertos dado que el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consiste en transacciones entre la organización y su ambiente.

En efecto, para estos autores, las organizaciones están conformadas por un conjunto de elementos (técnicos, humanos, financieros), con una estructura organizativa que consta de un orden jerárquico, y con una serie de subsistemas con funciones específicas y complementarias, que se integran y coordinan para el logro de unos resultados. Todos estos aspectos quedan plasmados en una serie de principios que caracterizan el funcionamiento de los sistemas abiertos (Cuadro 1.2).

Así, las organizaciones se definen como sistemas abiertos que dependen de organismos externos (clientes, proveedores, accionistas, etc.) para conseguir los insumos energéticos que requieren (trabajo, materiales, capital, etc.) y para enviarles el producto organizacional (tangible o intangible). Esto significa que la organización se dedica constantemente a varios tipos de transacciones ambientales, tales como distribución de productos, abastecimiento de materias primas, reclutamiento de personal, obtención de información, etc.

De todos los principios característicos de los sistemas sociales apuntados en el Cuadro 1.2, uno de los más importantes es aquel que se refiere a los insumos de información. Para Katz y Kahn (1977) el sistema (organización) recibe insumos selectivamente dado que no todos los insumos energéticos o de información pueden ser absorbidos y procesados. La organización, según estos autores, sólo reaccionará ante aquellas señales informativas para las que está preparada, simplificando la información en algunas categorías significativas y manipulables por los diferentes subsistemas.

Por otra parte, estos subsistemas se integran y coordinan mediante una serie de actividades complementarias o interdependientes cuya

CAPÍTULO I / TEORÍAS Y ENFOQUES DE LA ORGANIZACIÓN

CUADRO 1.2

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS ABIERTOS (KATZ Y KAHN, 1977)

PRINCIPIOS	IMPLICACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN
Importación de energía	Las organizaciones no son autosuficientes, deben tomar energía de otras instituciones, de la gente o del ambiente material
Procesamiento de energía	Una organización crea un nuevo producto, procesa materiales, presta servicios, por tanto, en el sistema se realiza algún trabajo
Resultado	La transformación de la energía aporta un resultado (producto o servicio) que es propio de la organización
Ciclo de acontecimientos	El producto exportado al ambiente proporciona energía para que se repita el ciclo de actividades propias de la organización
Entropía negativa	La entropía negativa detiene el proceso entrópico conducente a la desorganización y a la muerte
Insumo de información	Los insumos de información introducidos en la organización son señales respecto del ambiente y respecto a su funcionamiento
Estado estable y homeostasis dinámica	La importación de energía mantiene cierta constancia de modo que un estado estable caracteriza a las organizaciones que sobreviven
Diferenciación	Las organizaciones se caracterizan por la diferenciación y la elaboración, especializándose cada vez más las funciones
Equifinalidad	Una organización puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos

finalidad es el logro de un producto o resultado común. Estas actividades se repiten, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y el tiempo. Para Katz y Kahn (1977), si la pauta de actividades sólo ocurre una vez o a intervalos imprevisibles no se puede hablar de organización.

En resumen, desde esta perspectiva, aparece como especialmente relevante la idea de una organización como un sistema abierto que intercambia insumos y productos con su medio ambiente o entorno; y la idea de partes (subsistemas) que se interrelacionan con la finalidad de alcanzar unos determinados fines, es decir, subsistemas vinculados funcionalmente dentro del sistema global.

Sin embargo, debemos tener presente que el concepto de sistema abierto de Katz y Kahn (1977) precisa que un sistema es un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados de un entorno determinado, aunque mantengan relación con él. Por el contrario, en la aproximación a la organización como un sistema autorreferente y autopoietico que revisaremos en el siguiente epígrafe, la relación entre sistema y entorno es fundamental para la caracterización misma del sistema y no sólo para la supervivencia del mismo.

Por otro lado, en la teoría de los sistemas abiertos no se profundiza demasiado en cómo se da la relación de la organización con el entorno y, en particular, cómo se resuelve el tema de la complejidad y la reducción de la información en categorías significativas. Ambos aspectos serán ampliamente abordados en el siguiente epígrafe, en donde el entorno es integrado como un aspecto más del sistema.

1.2.2.2. La organización como sistema autopoietico y autorreferente

El primer aspecto de interés en esta visión sistémica, se refiere al concepto mismo de organización entendida como sistema autopoietico y autorreferente, que se produce y auto-reproduce por medio de las comunicaciones y, más específicamente, de las decisiones. El sistema, desde esta perspectiva, se define siempre respecto a un determinado entorno.

En efecto, el entender las organizaciones como sistemas autopoieticos supone el asumir que el comportamiento organizacional está determinado por la dinámica interna de la organización y por los requerimien-

tos del entorno. Así, lo que caracteriza a las empresas es su organización autopoietica (del griego "poiésis", capacidad de producir), en donde el ser y el hacer son inseparables, y esto constituye su modo específico de organización.

Para Maturana y Varela (1991) los sistemas autopoieticos no sólo se orientan ocasionalmente o por adaptación hacia su entorno, sino de manera estructural. Por tanto, el objetivo final de los sistemas autopoieticos es producirse a sí mismos: su propia organización e identidad es su producto más importante.

Por otro lado, las organizaciones son sistemas autoreferentes, es decir, tienen la capacidad de establecer relaciones internas y de diferenciar estas relaciones de las relaciones con su entorno. Esta concepción nos lleva a la explicación de las organizaciones en un tipo de relación con su medio ambiente o entorno de carácter cerrado desde el punto de vista del marco cognoscitivo que es considerado por la organización, pero abierto desde el punto de vista del intercambio de energía.

Maturana y Varela (1991) señalan que los sistemas autopoieticos y autoreferentes se esfuerzan por mantener su identidad subordinando todos los cambios al mantenimiento de su propia organización. Son auto-referenciales al no poder entrar en interrelación con elementos que no están especificados en el modelo de relaciones que definen su organización. Así, la organización toma aquellos elementos que facilitan su propia auto-producción y se cierra a aquellos no contemplados en su conjunto de relaciones.

Este concepto de sistema cerrado-autoreferente no está en contradicción con la apertura al entorno del sistema; el cierre supone más bien una manera de ampliar los posibles contactos con el entorno, ya que el operar de la organización se hace más selectivo. Con esto no se quiere decir que el entorno dependa del sistema o que el sistema pueda disponer a voluntad de su entorno, sino que "a cada sistema le corresponde su entorno como un conjunto complejo de relaciones cambiantes sistema/entorno" (Luhmann, 1990:53).

El segundo aspecto de interés en esta visión sistémica se refiere al reconocimiento de la complejidad (Ashby, 1977; Luhmann, 1983; Simon, 1969), entendida como la sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones. Según Ashby (1977), los sistemas se ven

enfrentados a una cantidad infinita de estímulos, sin embargo, no tienen la capacidad de establecer una relación punto a punto con cada uno de ellos. En efecto, la organización sólo tiene la posibilidad de seleccionar parte de los estímulos ambientales, aquellos frente a los cuales puede ofrecer una respuesta concreta ("principio de construcción").

Por otro lado, aquellas organizaciones que tienen una mayor capacidad de generar variedad interna pueden entonces ofrecer una gama mayor de respuestas a las demandas del medio ambiente ("principio de variedad"). Como nos señala Ashby la complejidad sólo podrá reducirse en tanto se dé una mayor complejidad. "Sólo el aumento de complejidad puede llevar a una reducción de la complejidad... la variedad puede destruirse sólo por medio de la variedad" (Ashby, 1977:282).

Esto plantea para los sistemas organizacionales un doble requisito: por una parte, deben ser capaces de generar la suficiente variedad interna para hacer frente a la infinita variedad del medio ambiente ("requisito de variedad") y, por otra, deben ser capaces también de diseñar mecanismos reductores de variedad. Éstos cumplen con la función de seleccionar aquellos estímulos significativos para el sistema, dejando de lado los que se consideran como irrelevantes. Así pues, la organización reduce la complejidad formando un orden con menos posibilidades, lo que permite aumentar la capacidad y rapidez de respuesta a las demandas del entorno.

Finalmente, dentro de este enfoque, un aspecto importante es el referido a los límites de una organización. Aquí, los límites organizacionales no son de naturaleza física sino que son límites de aquello que puede ser relevante en términos de sentido. El lenguaje, por ejemplo, puede representar un límite mucho más significativo y con sentido que un límite territorial artificialmente impuesto (como es el caso de algunas fronteras territoriales para los pueblos nómadas).

Por otra parte, el sentido se convierte en un poderoso instrumento reductor de variedad, ya que aquello que cae fuera del sentido deja de ser relevante y, por tanto, digno de ser considerado por la organización. Sin embargo, "lo notorio de esta forma de reducción, que actúa como procuradora de sentido es que brinda ciertamente una selección y elimina otras posibilidades, pero a un mismo tiempo las deja pervivir en cuanto tales posibilidades" (Luhmann, 1983:164). En otras pala-

bras, el sentido se constituye en la gran estrategia selectiva de la organización, lo que le permite reducir la complejidad (infinitas posibilidades) del entorno y, al mismo tiempo, le permite mantener "latente" un mundo de posibilidades que pueden emerger como significativas si el estado ("sentido") de la organización así lo requiere.

Autopoiésis, autorreferencia, complejidad y sentido, son pues los aspectos centrales de esta perspectiva sistémica. Sin embargo, se deja sin explicar los mecanismos generadores de sentido, los cuales serán abordados con mayor profundidad cuando revisemos el enfoque interaccionista de la organización.

1.2.2.3. La organización como sistema poblacional ecológico

En esta aproximación sistémica, la organización forma parte de una población de organizaciones en donde se comparten ciertas características y un destino común con respecto a las circunstancias del ambiente. Tales circunstancias, proveedoras de recursos a la organización, son descritas utilizando conceptos tomados de la ecología, tales como "nicho", "tasa de nacimiento", "tasa de mortalidad", "disponibilidad de recursos", "evolución", "extinción", etc.

Para Hannan y Freeman (1977), principales representantes de este modelo ecológico, no se puede pensar en términos de una organización en sí misma sino en un conjunto de organizaciones con características comunes a todas ellas (población). La unidad de análisis es la población, y el énfasis está puesto en la relación recíproca de un conjunto de organizaciones con su entorno. El análisis poblacional es planteado como alternativa al análisis de la organización individual.

Tal como ocurre en las teorías de selección natural, señalan estos autores, la supervivencia de las especies no se explica en función de la adaptación de animales aislados sino en términos de la selección del más apto en un nicho determinado. De esta forma, la unidad de análisis no es la organización aislada sino la población a la que pertenece dicha organización, que en su conjunto se adapta a las condiciones del entorno.

Por tanto, la diferencia más importante entre este modelo ecológico y la teoría organizacional clásica se refiere a la unidad de análisis (individual o poblacional) y, por ende, a la explicación que se da respecto al cambio organizacional. En la teoría organizacional clásica el cambio

en la estructura organizacional se debe básicamente a un esfuerzo adaptativo por parte de la organización, mientras que para el modelo ecológico este esfuerzo adaptativo tiene un límite que viene determinado por unos factores de inercia que dificultan el cambio o la inserción en un nuevo "nicho ecológico".

Las normas e historia de la organización, las presiones legales y fiscales, las barreras para entrar y salir de los mercados, la información restringida, etc., son factores que hacen difícil el aprendizaje y el cambio organizacional. Para Hannan y Freeman (1977), todas estas barreras (internas y/o externas) generan una inercia que limitan el esfuerzo adaptativo de la organización.

Así, para estos autores, las organizaciones tienen un límite en cuanto a la capacidad de cambio, crecimiento y modificación de su estructura. Cuando ese límite es sobrepasado, las leyes de la adaptación de la organización al entorno dan paso a las leyes de la "selección natural". En consecuencia, las empresas compiten por recursos escasos en un entorno que selecciona a aquellas empresas que cuentan con más y mejores capacidades para hacer frente a sus demandas, eliminando a las organizaciones menos competentes.

Para Hannan y Freeman (1977), aun cuando los líderes de las organizaciones formulan estrategias para adaptarse a las circunstancias del ambiente, y como resultado algunas organizaciones muestran claramente un aprendizaje organizacional, "no hay razón para inferir que las diferencias entre organizaciones obedezcan o reflejen primariamente un proceso adaptativo" (Hannan y Freeman (1977:930).

Por el contrario, para estos autores, las diferencias entre las organizaciones pueden ser explicadas en términos de un proceso de selección, en donde el ambiente selecciona las organizaciones que van a sobrevivir en un nicho determinado, más que mediante un proceso de adaptación. De esta forma, una organización nace, crece, declina y muere, más en función del "nicho" en el que se halla ubicada que en función de sus propias acciones de carácter adaptativo.

Las organizaciones toman dinero, gente, tecnología, energía, clientela y cuanto recurso necesitan, de un ambiente determinado que es su "nicho ecológico", sin embargo, no les es fácil cambiar de nicho dado que existen unas presiones hacia la inercia que dificultan el cambio. Para Hannan y Freeman (1977), el esfuerzo adaptativo existe pero no

explica la existencia de tipos de organizaciones tan disímiles entre sí. Sólo la diversidad de nichos ecológicos es capaz de explicar la existencia de organizaciones tan dispares.

En resumen, para el modelo poblacional ecológico el cambio se produce a nivel poblacional y se debe fundamentalmente a un proceso de "selección natural", en donde las organizaciones que logran estar más adaptadas a las restricciones impuestas por el ambiente logran sobrevivir y las que no mueren o son eliminadas, permitiendo la entrada de nuevas organizaciones a ese espacio o "nicho" que ha quedado desocupado. Se da pues, una competencia al interior del nicho en el cual se encuentra la organización, debido a que la oferta de recursos es escasa, y debido a que las organizaciones más débiles son eliminadas.

1.2.2.4. Conocimiento y aprendizaje en el enfoque de sistemas

De cara a comprender el aporte de este enfoque a los temas del conocimiento y el aprendizaje nos parece relevante la idea de que los subsistemas de la organización desarrollan actividades complementarias o interdependientes cuya finalidad es el desarrollo de algún producto o resultado común. Es decir, la organización se puede caracterizar como un ciclo regular y predecible de actividades que se han ido desarrollando en el tiempo mediante un "saber hacer" que implica necesariamente un aprendizaje organizacional.

Por otra parte, es importante tener presente que dentro de esta concepción de las organizaciones como sistemas abiertos, el intercambio con el medio ambiente se manifiesta tanto en términos energéticos como de información. Sin embargo, no toda la información es procesada por el sistema sino que existe una selección de aquella considerada como relevante (Cuadro 1.3).

Como nos señala la teoría de la organización como un sistema autopoiético y autorreferente, la organización sólo tiene la posibilidad de seleccionar parte de los estímulos ambientales, aquellos frente a los cuales puede ofrecer una respuesta concreta. Así, los sistemas organizacionales deben aprender a generar la suficiente variedad interna para hacer frente a la complejidad del medio ambiente ("requisito de variedad"), y deben aprender también a diseñar mecanismos denominados "reductores de variedad", dado que les es imposible tener una relación punto a punto con su medio (Cuadro 1.3).

CUADRO 1.3.
SÍNTESIS DEL ENFOQUE DE SISTEMAS

TEORIAS	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE
* Teoría de los sistemas abiertos	* sistema social abierto * subsistemas y entorno * estructura organizativa	* información selectiva * ciclo regular y predecible de actividades interrelacionadas
* Teoría de los sistemas autopoieticos y autorreferentes	* complejidad del sistema * límites organizacionales * relación organización/entorno	* autopoiesis * autorreferencia * sentido
* Teoría de los sistemas poblacional-ecológicos	* unidad de análisis poblacional * nicho ecológico * competencia y selección	* adaptación limitada * aprendizaje y conocimiento del nicho de la empresa

Desde esta perspectiva, el sentido se constituye en la gran estrategia selectiva de la organización que le permite reducir la complejidad y mantener "latente" un mundo de posibilidades que pueden emerger como significativas. El conocimiento y el aprendizaje organizacional está limitado por el sentido de la organización pero, a su vez, este sentido es construido y reconstruido dando lugar a nuevos aprendizajes.

Finalmente, nos parece importante el énfasis puesto por la perspectiva poblacional ecológica en la relación recíproca de un conjunto de organizaciones con su entorno. Desde este punto de vista, las organizaciones que aprenden a estar más adaptadas a las restricciones impuestas por el ambiente logran sobrevivir y las que no mueren o son eliminadas, permitiendo la entrada de nuevas organizaciones a ese espacio o "nicho ecológico" que ha quedado desocupado. El conocimiento y el aprendizaje organizacional se transforman en un importante factor de competitividad, debido a que la oferta de recursos es escasa y debido a que las organizaciones más débiles son eliminadas.

El modelo ecológico, sin embargo, ha sido duramente criticado debido a que propicia un cierto determinismo ambiental. Morgan (1986), por ejemplo, nos señala que si aceptamos al pie de la letra la tesis de que el ambiente selecciona las organizaciones que van a sobrevivir, debemos aceptar que las empresas sobresalientes, que han aprendido a adaptarse bien a su ambiente, fracasarán cuando se produzcan cambios ecológicos que influyan en la estructura de su nicho de recursos.

Para Carroll (1995), sin embargo, perfectamente pueden coexistir ambos planteamientos (adaptación y selección) debido a que los objetivos que persiguen y la unidad de análisis que se considera es diferente. De hecho, para Hannan y Freeman (1977:930), "una teoría completa de la organización y su ambiente, deberá considerar ambos aspectos, la adaptación y la selección, reconociendo que ambos son procesos complementarios". Lo importante es definir claramente la unidad de análisis, el objetivo de la investigación y el período de tiempo que se pretende considerar en el análisis.

Levinthal (1991), realiza en este sentido una interesante investigación en orden de aclarar la relación entre adaptación y selección. Para este autor, ambos procesos son interdependientes. Por un lado, el aprendizaje organizacional contribuye, en parte, a una inercia organizacional que, a su vez, es la base para el proceso de selección. Por otro lado, la fuerza de la inercia es prerequisite para una adaptación inteligente, dado que el cambio constante puede traer como consecuencia una pérdida de identidad de la organización.

En el análisis de una organización es factible un esfuerzo adaptativo si las presiones hacia la inercia no son extremas y el período de observación es breve. El análisis poblacional, por su parte, pretende comprender el porqué del fracaso o éxito de un conjunto de organizaciones en un nicho determinado, siendo el período de observación mucho mayor. En el primer caso, el aprendizaje es a nivel organizacional mientras que en el segundo el aprendizaje se da a un nivel poblacional.

1.2.3. El enfoque interaccionista de la organización

El enfoque interaccionista de la organización presta una atención especial al papel de los significados subjetivos en la interacción social. En esta aproximación la realidad organizacional se presenta como una realidad interpretada por los miembros de la organización y, además,

como un mundo intersubjetivo; un mundo que comparto con otros y que he construido con otros en el devenir cotidiano de la organización.

En su conjunto, los diferentes autores agrupados en este enfoque (Berger y Luckmann, 1968; Mead, 1934; Schutz, 1974; etc.), ponen un acentuado énfasis en el lenguaje, la comunicación, la interpretación, la construcción de significados y la cultura, como elementos imprescindibles para entender la interacción social.

A juicio de Blumer (1982), el enfoque interaccionista se basa en las siguientes premisas:

1. El ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que éstas significan.
2. El significado de una cosa se deriva de o surge como consecuencia de la interacción social.
3. Los significados se manipulan y modifican mediante un proceso interpretativo desarrollado por la persona al enfrentarse con las cosas que va encontrando a su paso.

Así, la explicación e interpretación del mundo y del significado de los hechos surge de los procesos de interacción social y se convierte no sólo en el objeto central del accionar humano, sino en el quehacer mismo de las ciencias sociales. Como ya nos señalaba Weber en sus primeros escritos metodológicos, el objetivo de las ciencias sociales ("ciencias de la acción" según Weber, 1922/1984), es el de "interpretar los significados que los hombres confieren a sus actos y explicar el complejo de significados en los que encaja una acción" (Weber, 1922/1984:17).

Las aproximaciones que aquí revisaremos han insistido pues en la necesidad de contar con una epistemología específica del conocimiento (Wuthnow et al., 1988), partiendo del supuesto de que existe una conciencia que valora, juzga, piensa e interpreta la realidad y que sin ella no se explica el conocimiento humano.

La interpretación subjetiva de la acción y la interacción social, el lenguaje y la comunicación como instrumentos en la construcción de significados y la cultura organizacional, serán pues los temas centrales que abordaremos en este enfoque, con el fin de entender la organización desde el punto de vista de los procesos psicosociales que se dan en su interior.

1.2.3.1. La interpretación subjetiva de la acción social

Gran parte de la actividad de los miembros de una organización consiste en resolver situaciones problemáticas ante las que se ven obligados a actuar. Ahora bien, las acciones que emprendan dichos agentes organizacionales estarán en función de lo que perciben y del modo en que enjuician e interpretan los hechos a los cuales se ven enfrentados. Según Schutz (1974:36), “en términos estrictos, los hechos puros y simples no existen. Desde un primer momento todo hecho es un hecho extraído de un contexto” e interpretado dentro de dicho contexto.

La interpretación de estos hechos o líneas de acción se basa en un acervo de experiencias previas, muchas de las cuales nos han sido transmitidas por medio de la socialización y la cultura. Estas experiencias previas funcionan como un esquema de referencia en forma de “conocimiento a mano” (Schutz, 1974), que guía y condiciona nuestro accionar futuro.

De esta forma, el comportamiento de los miembros de una organización se orienta y se forma a través de un proceso de interpretación de la realidad cotidiana, en el curso del cual determinadas líneas de acción pueden iniciarse, postergarse, o bien, modificarse una vez iniciadas. Vemos, pues, la estrecha relación que existe entre acción e interpretación, tanto en lo que se refiere a la activación de una pauta de comportamiento, como en lo que dice relación con su determinación y curso.

Weber definió la acción como “aquella conducta humana que su propio agente o agentes entienden como subjetivamente significativa. Tal conducta puede ser interna o externa y puede consistir en que el agente haga algo, se abstenga de hacerlo o permita que se lo hagan” (Weber, 1922/1984:11). Cabe destacar en esta definición la no acción como posibilidad dentro de la acción, siendo no lo meramente observable sino la interpretación subjetivamente significativa lo relevante de la acción y, más aun, de la interacción social.

Es pues, la capacidad de interpretación y no meramente de reacción lo distintivo de lo que se ha denominado interacción (Blumer, 1982). De este modo, los seres humanos “definen la situación”, incluidas las acciones ajenas, otorgándoles un significado a las mismas; lo que hace que la interacción humana esté mediatizada por la interpretación o la comprensión del significado de las acciones de los otros.

La interacción humana supone pues la capacidad de ponerse en el lugar del otro, y comprender al otro y el contexto en el cual se encuentra. Como nos señala (Asch, 1962), el primer paso de un acto social consiste en notar la situación de los otros, en ver de qué se trata y hacia dónde tienden sus acciones.

Sin embargo, no todo contacto humano o acción es de carácter social; es social sólo cuando la conducta de una persona se relaciona en su significado con el comportamiento de los demás.

Por ejemplo:

“Una colisión entre dos ciclistas es un mero suceso, un evento natural. Pero cuando ambos intentan cederse el paso mutuamente, o cuando se insultan, se dan puñetazos o disputan pacíficamente tras la colisión, se trata ya de una “acción social”. (Weber, 1922/1984:39)

De esta forma, por acción social se entiende “aquella conducta en la que el significado que a ella atribuye el agente o agentes entraña una relación con respecto a la conducta de otra u otras personas, y en la que tal relación determina el modo en que procede dicha acción” (Weber, 1922/1984:11).

Ahora bien, la interpretación subjetiva del sentido de una acción social o interacción solamente es posible revelando los motivos que determinan cierto curso de acción. Sin embargo, no siempre es fácil desentrañar los motivos de la acción (Schutz, 1974), dado que muchas veces no somos plenamente conscientes de los elementos que determinan una acción ni el fin que se persigue con la misma. La interpretación subjetiva plenamente consciente tiene lugar, muchas veces, sólo cuando se produce un quiebre en el curso de la acción (Flores, 1993), de tal forma que el significado debe ser nuevamente interpretado.

“Presupongo que mi acción (v.g., colocar en un buzón un sobre estampillado y con la dirección correcta) inducirá a semejantes anónimos (empleados de correo) a efectuar acciones típicas (manejar la correspondencia) de acuerdo con ‘motivos para’ típicos (cumplir con las obligaciones ocupacionales), con el resultado de que se alcanzará el estado de cosas proyectado por mí (que el destinatario reciba la carta en un lapso razonable)” (Schutz, 1974:53).

Cuanto más estandarizada (“tipificada” según Schutz) se halla una

pauta de conducta o acción social, a través de leyes, reglas, costumbre, hábitos, etc., tanto mayor es la probabilidad de que dicha línea de acción llegue al resultado previamente esperado y menor es la necesidad de una interpretación subjetiva. La estandarización de una conducta organizacional representa pues, “una reacción común por parte de todos los miembros de una comunidad hacia una situación especial” (Mead, 1934/1990:278). Esta reacción común tiene su origen en una visión y unos significados compartidos que, en definitiva, determinarán que el curso de una acción se desarrolle regularmente.

Sólo en la medida en que cada uno de los miembros de una organización aprenda, en su experiencia laboral, las actitudes y actividades previamente tipificadas o estandarizadas, podrá discurrir correctamente el devenir organizacional; esto es lo que, en la teoría organizacional, se conoce como el proceso de socialización o aprendizaje de roles.

Ahora bien, entender las empresas y el comportamiento organizacional como una reacción común o como una “forma organizada de actividad social” (Mead, 1934/1990) supone una coordinación para un discurrir armónico de las actividades que se desarrollan en la organización. Sin embargo, en muchas ocasiones no es posible “estandarizar” las pautas de comportamiento y, para que se dé este discurrir armónico, se requiere no sólo de una correcta interpretación de cierta línea de acción sino de una acción comunicativa encaminada al logro de la coordinación y el entendimiento (Habermas, 1985, 1987).

En esta acción comunicativa, “cada actor aparece racionalmente impelido a una acción complementaria, la cual está basada en unas pretensiones de verdad y rectitud amén de unas pretensiones de sinceridad” (Habermas, 1985:78). Dado que la acción comunicativa no es evaluada siguiendo los mismos criterios de éxito o fracaso con los que se evalúa la acción racional de carácter funcional, su validez depende de que los individuos puedan expresar sus intenciones a los otros verdadera y sinceramente y de que los actos de comunicación expresen con exactitud el consenso de fondo que existe entre los actores en cuanto a las normas de comunicación (Habermas, 1985, 1987; Flores, 1993).

El concepto de acción comunicativa presupone la utilización del lenguaje como un medio de entendimiento, dado que la orientación de la acción es la comunicación. Desde esta perspectiva, “los actores acep-

tan coordinar de modo interno sus planes y alcanzar sus objetivos únicamente a condición de que haya o se alcance mediante negociación un acuerdo sobre la situación y las consecuencias que cabe esperar" (Habermas, 1985:157).

Como se puede apreciar, hemos pasado de un concepto de interacción centrado en la interpretación subjetiva a un concepto centrado en la construcción de significados. En el siguiente epígrafe haremos referencia al lenguaje y la comunicación como medios e instrumentos a través de los cuales los miembros de la organización no sólo interpretan, sino que además construyen los significados que comparten en sus acciones cotidianas.

1.2.3.2. El lenguaje y la comunicación: la construcción de significados

Anteriormente, a la hora de comentar la teoría evolutiva de la empresa, nos hemos referido a la importancia de la rutinización en el almacenamiento y transmisión del conocimiento acumulado en el "saber hacer" de la empresa e, indirectamente, nos hemos referido a la importancia de la comunicabilidad a la hora de transmitir dichas rutinas. En este epígrafe, recogeremos específicamente aquellas teorías que sitúan la comunicación y el lenguaje como los elementos constitutivos de este conocimiento.

En primer lugar, para nosotros es importante la distinción entre el lenguaje como sistema de signos y el lenguaje como sistema de símbolos. El término signo, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se refiere a todo "objeto, fenómeno o acción material que, natural o convencionalmente, representa o substituye a otro objeto, fenómeno o acción". El signo es un "indicio o señal de algo". Una señal, según el mencionado Diccionario, es un "aviso que se comunica o se da, de cualquier modo que sea, para concurrir a un lugar determinado o para ejecutar otra cosa"; una señal es una "cosa que por su naturaleza o convencionalmente evoca en el entendimiento idea de otra".

Para Fernández-Ríos y Sánchez (1997) es relevante para entender el significado atribuido a un signo la distinción entre signo natural (como puede ser el humo como señal de la existencia de fuego) y signo convencional (como puede ser un semáforo como un signo o señal de tráfico). El significado en este último caso es artificial y podría ser

perfectamente sustituido si apareciese otro signo o señal que cumpliera los mismos propósitos de forma más satisfactoria; el signo, convencionalmente establecido, puede ser reemplazado o modificado, lo que hace que su significado no sea perenne.

El concepto de código, por otra parte, nos puede ser útil para acabar de definir esta visión del lenguaje como un sistema de signos. Un código, según el Diccionario, es un "cuerpo de leyes dispuestas según un plan metódico y sistemático". El código es un conjunto de "reglas y preceptos" que nos permite ordenar, coordinar, tipificar y predecir nuestras acciones. Así pues, dentro del derecho nos encontramos con un "código de comercio", un "código civil" y un "código penal", que reúnen las leyes aplicables a un determinado ámbito, y que sirven para regular la convivencia.

Ahora bien, volviendo al tema del lenguaje y la comunicación al interior de la organización, como sistema de signos, el lenguaje se me presenta como un hecho objetivo externo a mí mismo; con un código y una serie de pautas, señales y reglas a las cuales debo adaptarme. El código utilizado en la organización, es el código de la praxis cotidiana en el cual el lenguaje es un conjunto de signos y señales que están continuamente presentes en el trabajo y que indican cómo llevarlo a cabo.

Desde esta perspectiva, la función del lenguaje en el ámbito organizacional puede ser entendida como facilitadora del discurso organizacional. El lenguaje, como sistema de signos, permite que las actividades de la organización se desarrollen normalmente y que los miembros se coordinen y solucionen los problemas de forma rápida y expedita.

Como nos señalan Nelson y Winter (1982):

"El lenguaje interno de una organización es un dialecto lleno de entendimientos acerca de las palabras que nombran productos particulares, partes, clientes, localizaciones de plantas e individuos y que involucran significados muy específicos para términos como "lentamente", "más despacio", "demasiado caliente", etc." (Nelson y Winter, 1982:102).

En resumen, el lenguaje (como sistema de signos) tiene un rol fundamental en la coordinación y facilitación del devenir organizacional.

Como sistema de signos, el lenguaje nos permite también la transmisión de conocimientos y su transformación en señales con significado. Los significados de estos signos, objetivados en la actividad organizacional, se conciben como un conocimiento y se transmiten como tal. Gran parte de este conocimiento consiste en "recetas para resolver problemas de rutina" (Berger y Luckmann, 1968:54).

Por otra parte, el lenguaje (como sistema de símbolos) tiene para nosotros un rol más de carácter valórico y connotativo en donde lo relevante es la construcción de un significado. El símbolo, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se define como una "imagen, figura o divisa con que materialmente o de palabra se representa un concepto moral o intelectual, por alguna semejanza o correspondencia que el entendimiento percibe entre este concepto y aquella imagen".

El símbolo es sobre todo el consenso, comúnmente compartido y admitido, sobre la interpretación y definición de la realidad. En este sentido, "un símbolo es un estímulo que tiene un significado aprendido y un valor para la gente, y la respuesta del hombre al símbolo se hace en términos de su significado y valor en lugar de en términos de la estimulación física de sus órganos sensoriales" (Rose, 1971/84:117).

De esta forma, el lenguaje, como sistema de símbolos, nos conecta con los valores y premisas básicas de la organización, con lo más profundo que configura la identidad organizacional. El lenguaje como sistema de símbolos fija las pautas para reaccionar de forma unánime frente a determinados hechos o situaciones. La utilización en un hospital de la palabra "cliente" o "paciente", puede ser un buen ejemplo de cómo el lenguaje fija ciertas pautas de acción; en algunos casos, puede representar todo un símbolo ideológico de cómo entender la forma de operar de la organización, mientras que en otros puede ser algo absolutamente neutral o contradictorio al espíritu de la organización.

Lo importante del ejemplo anterior es que los símbolos no sólo están representados por objetos materiales (por ej. una bandera o un logotipo) sino por palabras e ideas enraizadas en la cultura organizacional. En este sentido los símbolos juegan un papel aglutinador que otorga un significado y un sentido al quehacer organizacional. Destacamos pues, el carácter simbólico que juega el lenguaje en la organización, como

un sistema generador de significados y constructor de una identidad organizacional.

En síntesis, el lenguaje, entendido como un sistema de signos y como un sistema de símbolos, es la principal forma de comunicación en el interior de la organización; mediante él es posible coordinar las actividades y “construir significados” (Berger y Luckmann, 1968; Mead, 1934; Schutz, 1974), lo que permite configurar una identidad organizacional.

Lo anterior ha llevado a Fernández-Ríos y Sánchez a definir la organización como un sistema de significados. Como señalan estos autores:

“Una organización es ante todo un sistema de significados. La organización en cuanto sistema de significados no es inmediatamente observable ni equiparable a una realidad objetiva de naturaleza fisicalista. De ahí que podamos afirmar que una organización es algo esencialmente subjetivo y formalmente objetivable, y que sólo podemos acceder a ese mundo de significados mediante la interacción, directa o mediatizada, de quien lo posee con quien desea acceder a él. Esos significados pueden diferir e incluso entrar en contradicción de una organización a otra” (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997:11).

Son pues, los significados los que marcan la esencia misma de la organización, tanto así que se habla de una organización como un “cuerpo de pensamientos”, “una realidad socialmente construida” o “un conjunto de significados compartidos” (Weick, 1979). Sin embargo, para Fernández-Ríos y Sánchez (1997), el hecho que una organización sea un sistema de significados no implica que estos sean necesaria y enteramente compartidos. Un ejemplo de lo anterior, para estos autores, es una organización estrictamente mecanicista. En este tipo de organización, “sólo una persona -la que posee el sistema de significados- conoce, sabe y entiende lo que se hace, por qué y para qué. Las demás personas actúan como máquinas. No comparten significado alguno en lo que a la intelección de la organización concierne. Simplemente se limitan a obedecer” (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997:12).

La existencia de significados no del todo compartidos e incluso, a veces, en abierto conflicto o contradicción, se observa claramente al analizar la cultura y subculturas que conforman una organización. En el siguiente epígrafe revisaremos específicamente lo que se ha denominado la cultura organizacional y analizaremos los distintos procesos

involucrados en su generación, conservación y cambio. Pensamos que gran parte de estos significados (compartidos o no) tienen su origen y quedan reflejados en la cultura organizacional; de ahí, la importancia que para nosotros tiene la comprensión de este concepto en el ámbito organizacional.

1.2.3.3. La cultura organizacional

Es importante aclarar que el interés por estudiar la cultura se remonta al siglo pasado, siendo la antropología la que se ha ocupado principalmente de su estudio. De hecho, la antropología cultural ha hecho importantes aportaciones, tanto teóricas como metodológicas, las cuales son imposibles de desconocer si queremos realizar un acercamiento serio y riguroso al estudio de la cultura organizacional.

En este epígrafe es imposible hacer una revisión completa de las distintas corrientes y escuelas antropológicas que se han ocupado de la cultura. A modo de ejemplo, sirva la definición de cultura entregada por Levine (1977), el cual hace un esfuerzo notable por vincular la cultura al estudio de la personalidad.

“La cultura es un cuerpo organizado de reglas relativas a los modos en que los individuos de una población se comunicarían entre sí, pensarían acerca de sí mismos y de sus ambientes, y se comportarían unos respecto a otros y respecto a los objetos que les rodean” (Levine, 1977:16).

A pesar de esta larga tradición, el concepto de cultura organizacional tiene un origen relativamente reciente. Hasta antes de 1980, eran pocos los autores que estudiaban la cultura organizacional, sin embargo, a partir esta década aparecieron una serie de libros como “Teoría Z”, de William Ouchi, “El secreto de la técnica empresarial japonesa”, de Richard Pascale y Anthony Athos, “En busca de la excelencia”, de Thomas Peters y Robert Waterman, entre otros, que hicieron común en el ámbito de la administración conceptos tales como “valores”, “creencias”, “principios”, ligados íntimamente al concepto de “cultura organizacional” o de “cultura corporativa”.

A partir de entonces se toma conciencia de la importancia que reviste la cultura para una organización. Como nos señala Andrade (1991), no existe una organización sin cultura; ésta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecua-

da o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que siempre está ahí.

Refiriéndose específicamente a la cultura organizacional, Schein la define como: “el conjunto de premisas básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna” (Schein, 1990:111). Este conjunto de premisas han funcionado suficientemente bien como para ser consideradas válidas y, por tanto, ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas de la organización.

De acuerdo a las definiciones anteriores, la cultura en general y la cultura organizacional en particular, implican en primer lugar una cierta historicidad. El carácter histórico de la cultura queda reflejado en la forma en que un grupo aprende a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna.

Debemos resaltar que las pautas del comportamiento humano se construyen en el curso de una historia compartida: no pueden crearse en un instante. Las organizaciones siempre tienen una historia, de la cual son producto. En este sentido, como nos señalan Berger y Luckmann (1968:76), “es imposible comprender adecuadamente qué es una institución, si no se comprende el proceso histórico en que se produjo”.

Un segundo aspecto que nos interesa resaltar de las definiciones anteriores es aquel que señala que nuestras suposiciones más profundas normalmente tienen su origen en los valores y premisas básicas, las cuales a medida que pasa el tiempo, gradualmente comienzan a ser tenidas como garantías, ya no son cuestionadas, y son cada vez menos susceptibles de discusión (Argyris y Schön, 1978; Schein, 1990).

Gran parte de este aprendizaje de los patrones “correctos” de percibir, pensar, sentir y comportarse, tienen por finalidad entender los eventos que acontecen en la organización y su entorno. Esto implica que, por un lado, el aprendizaje organizacional puede verse facilitado o entorpecido por la cultura organizacional y, por otro, este aprendizaje puede consistir precisamente en un cambio en los valores y premisas básicas ya existentes.

En tercer lugar, el hecho de que la organización sea un sistema abier-

to hace que dentro de una organización pueden coexistir varias culturas. "Una vez que un grupo tiene muchas subculturas, su cultura total o global paulatinamente comienza a ser el resultado de una negociación producto de la interacción de los subgrupos" (Schein, 1990:117).

Potenciar la diversidad y por otro lado facilitar la integración de las diferentes subculturas que pueden coexistir en una organización, es uno de los principales desafíos que se le presentan a una organización embarcada en un proceso de cambio y aprendizaje organizacional. Al respecto, Ouchi (1982:55) afirma que "la cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos".

En cuanto a una tipología que nos permita categorizar las distintas culturas y subculturas existentes y deseadas por una organización es interesante la clasificación que realizan Hooijberg y Petrok (1993), basada en el modelo de valores opuestos desarrollado por Quinn (1988). Esta tipología contempla dos dimensiones u orientaciones organizacionales: la primera, se refiere al grado de control o flexibilidad, y la segunda dimensión, se refiere al grado en que la organización se focaliza en aspectos internos o externos. Estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, los cuales representan cuatro tipos de cultura diferentes denominados: cultura de clan, cultura adhocrática, cultura de mercado, cultura jerárquica (Cuadro 1.4).

Hooijberg y Petrok (1993), elaboran una interesante metodología tanto para diagnosticar las culturas y subculturas que puedan coexistir en una organización como para su cambio. Sin embargo, como resaltan estos autores, el diagnóstico y cambio cultural no es fácil, ya que la cultura organizacional se sustenta en valores y premisas que han sido desarrollados durante la historia de la organización, y que han resultado exitosos.

Además, existirá una cultura real y una cultura ideal, a la cual aspiran las diferentes subculturas que conforman la organización. La coherencia y consistencia entre lo real y lo ideal nos dará una idea de la salud organizacional y deberá ser tenida en cuenta a la hora de lograr un cambio cultural (Alonso et al., 1996).

De hecho, el programa de cambio de cultura organizacional propuesto por Quinn (1988) y Hooijberg y Petrok (1993), enfatiza la necesidad de

CUADRO 1.4
 TIPOLOGÍAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
 (HOOIJBERG Y PETROK, 1993)

CULTURA DE CLAN	CULTURA ADHOCRÁTICA
<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente familiar y amigable - Valores = lealtad y la tradición - Compromiso alto - Desarrollo de recursos humanos - Cohesión y moral - Trabajo en equipo, participación y consenso - Foco de atención = flexibilidad y lo interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamismo, espíritu empresarial y creatividad - Disposición a asumir riesgos - Valores = experimentación e innovación - Crecimiento y adquisición de recursos - Líderes en desarrollo de productos - Foco de atención en flexibilidad y lo externo
CULTURA JERÁRQUICA	CULTURA DE MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> - Formalización, estructura y procedimientos - Líderes coordinadores y organizadores - Funcionamiento predecible - Valores = estabilidad, y eficacia - Reglas y políticas organizacionales - Foco de atención en el control y en lo interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia los resultados - Énfasis en la producción y la competitividad - Valores = logro y éxito - Logro de metas y objetivos cuantificables - Penetración en el mercado - Foco de atención en control y en lo externo

respetar la diversidad cultural, en el sentido que la tipología por ellos planteada no es excluyente, siendo posible y hasta necesario que en una organización coexistan varios aspectos o valores de los reseñados en el Cuadro 1.4.

En el siguiente enfoque, se prestará especial atención a este punto cuando nos refiramos a la organización como un conjunto de objetivos negociados de hecho, el enfoque político de las organizaciones se basa precisamente en la diversidad de agentes organizacionales, cada uno portador de significados y de intereses diferentes sujetos a una negociación de carácter política.

1.2.3.4. Conocimiento y aprendizaje en el enfoque interaccionista

En cuanto al aporte del enfoque interaccionista de la organización a los temas del conocimiento y el aprendizaje organizacional, en primer lugar nos interesa destacar el hecho de que la realidad organizacional se presenta como una "realidad interpretada" por los miembros de la organización. Es decir, que las acciones que emprendan los agentes organizacionales estarán en función de lo que perciben y del modo en que enjuician e interpretan los hechos a los cuales se ven enfrentados (Cuadro 1.5).

Esto supone, sin duda, un aprendizaje constante por parte del individuo y de la organización. El "conocimiento" que se tenga de la realidad determinará las pautas de comportamiento organizacional. Ahora bien, la organización no puede estar constantemente interpretando la realidad y fijando pautas de conducta, por lo que tenderá a estandarizar dichas pautas. Cuanto más estandarizada se halla una pauta de conducta o acción social, a través de leyes, reglas, costumbres, hábitos, etc., tanto mayor es la probabilidad de que dicha línea de acción lle-

CUADRO 1.5
SÍNTESIS DEL ENFOQUE INTERACCIONISTA

TEORIAS	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE
* Teoría de la acción y la interacción social	* Estandarización o tipificación del comportamiento * Reacción común	* Interpretación subjetiva del significado de la acción e interacción social
* Teoría de la acción comunicativa	* Coordinación * Normas de comunicación	* Solución de quiebres * Consenso y entendimiento
* Teorías del lenguaje y la comunicación	* Lenguaje * Significados compartidos * Sistema de significados	* Construcción de significados * Sistema de signos * Sistema de símbolos
* Teorías culturales	* Historia común * Diversidad cultural	* Valores y premisas * Integración de subculturas

que al resultado previamente esperado y menor es la necesidad de una interpretación subjetiva de la realidad.

En segundo lugar, nos interesa rescatar, de cara al conocimiento y el aprendizaje organizacional, el concepto de acción comunicativa propuesto por Habermas (1985). En la acción comunicativa, dado que no siempre es posible estandarizar y rutinizar la conducta organizacional, los individuos aprenden a expresar sus intenciones y a respetar un consenso en cuanto a las normas de comunicación.

Asimismo, dentro de este enfoque interaccionista de la organización, nos parece importante la distinción del lenguaje como sistema de signos y el lenguaje como sistema de símbolos. El lenguaje como sistema de signos permite que las actividades de la organización se desarrollen normalmente, y que los miembros se coordinen y solucionen los problemas de forma rápida y expedita. El conocimiento aquí tiene un carácter operativo y consiste en aprender un código que ayude a superar los quiebres en el discurrir de las actividades de la organización.

Como sistema de símbolos, el lenguaje tiene un rol de carácter valórico y connotativo en donde la construcción de unos significados será lo que determine el accionar y la identidad de la organización. Así pues, el lenguaje como sistema de símbolos nos conecta con los valores y premisas básicas de la organización, las cuales son construidas y aprendidas dentro de un proceso de construcción social.

Nicolini y Mezner (1995) han resaltado el papel que juega esta construcción social en el aprendizaje organizacional. Desde el punto de vista de estos autores, la realidad es construida y reconstruida constantemente mediante el diálogo entre los miembros de la organización siendo esto la clave para entender como ésta aprende. Destacamos pues el carácter simbólico que juega el lenguaje en la organización como un sistema generador de significados y constructor de una identidad organizacional.

En cuanto al papel que juega la cultura organizacional con relación al conocimiento y el aprendizaje organizacional, debemos resaltar el hecho de ésta conforma la identidad misma de la organización. Por otro lado, la cultura crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones.

En efecto, la cultura organizacional, al ser entendida como el conjun-

to de premisas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, presupone un aprendizaje organizacional. Precisamente, a medida que la organización se enfrenta con sus problemas aprende a incorporar aquellas premisas que han resultado válidas. Así, los miembros aprenden una forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a los hechos que ocurren en la organización y su entorno.

Finalmente, dentro de esta perspectiva de la cultura organizacional, nos parece relevante tener presente que en una organización coexisten varias subculturas en las cuales quedan plasmados muchos de los significados (valores y premisas) que han sido desarrollados durante su historia. La organización aprende a conocer su cultura y subculturas, pero además, aprende aquellos procesos mediante los cuales se construye esta cultura. Este conocimiento, sin duda, es clave para un cambio cultural ya que en él radica la fuerza de un cambio desde la identidad misma de la organización.

De esta forma, la cultura organizacional puede ser entendida como el resultado de una negociación producto de la interacción de las distintas subculturas. Lo que nos hace pensar que los significados generados mediante esta interacción no son necesariamente y enteramente compartidos (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997), sino más bien fruto de un proceso de negociación y diálogo al interior de la organización (Isaac, 1995; Schein, 1995). Este aspecto lo desarrollaremos con más amplitud en el siguiente epígrafe cuando analicemos la organización como un sistema político.

1.2.4. El enfoque político de las organizaciones

El concepto de política es extraordinariamente amplio: se habla de la política económica de un gobierno, de economía y de psicología política, de una política escolar o de salud, de la política que tiene una empresa al fijar los precios de sus productos, o bien, de la política que sigue una Universidad a la hora de contratar a sus profesores.

En general, existe acuerdo en que la dimensión política es impensable en términos de un individuo aislado. Weber, por ejemplo, define política como "la aspiración (streben) a participar en el poder o a influir en la distribución del poder" (Weber, 1919/1967:84). Así, el comportamiento de las organizaciones es un juego de poder en el que varios jugadores, llamados agentes con influencia, buscan el control de las decisiones y acciones que toma la empresa:

"Todo el juego de poder en la organización y su entorno se da sobre una base: las acciones que toma la organización (es decir, los productos que lleva al mercado, los clientes a los que sirve, el equipo que compra, las personas a quien promociona, los excedentes que distribuye, etc.)" (Mintzberg, 1992:137).

Por lo tanto, para conocer la dimensión política de las organizaciones, es necesario conocer cuáles son los agentes con influencia, qué necesidades quieren satisfacer cada uno de ellos y cómo puede ejercer cada uno de ellos el poder para satisfacerlas.

Puesto que las necesidades de todos los agentes con influencia no son las mismas (multiplicidad de objetivos), cada uno de éstos trata de aprovechar su poder (sistemas de influencia) para controlar las decisiones y las acciones tomada por la organización, de forma de satisfacer sus propios intereses. En este sentido las organizaciones son consideradas por algunos autores (Morgan, 1990) como espacios de dominación o de regateo entre los diferentes actores con intereses en juego, que cuentan con unos determinados recursos o fuentes de poder (Mintzberg, 1992).

En los siguientes epígrafes, revisaremos los aspectos más formales del poder (definición, fuentes, sistemas de influencia) y de los procesos decisorios en la organización. Revisaremos también la concepción de la organización como un conjunto de objetivos negociados en donde se ve reflejada la dinámica del poder y la importancia del enfoque político con relación a los temas del conocimiento y del aprendizaje organizacional.

1.2.4.1. El poder en las organizaciones

El tema del poder en las organizaciones ha sido poco investigado dado lo difícil que es acceder a una organización y preguntar abiertamente "quién ostenta aquí el poder" (Mintzberg, 1992:4). Salvo algunas excepciones (Dalton, 1959; Selznick, 1966; cf. en Mintzberg, 1992:4), la mayoría de autores que estudiaban el poder tendían a hacerlo a distancia y en abstracto, adoptando más el punto de vista de la sociedad en general que el de las organizaciones en particular.

En cierto modo esta situación ha cambiado, especialmente, en el terreno de la dirección y la administración de las organizaciones. Se podría señalar que durante la década de 1990, junto con el tema de la

cultura organizacional, el tema del poder ha sido uno de los temas de mayor actualidad en las revistas especializadas.

Mintzberg define el poder como "la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman" (Mintzberg, 1992:5). De acuerdo con esta definición, el poder se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones.

Normalmente, la acción va precedida de una decisión, es decir, del compromiso de tomar esa acción. Sin embargo, en algunos casos, la decisión puede implicar una no acción en donde aparentemente no se ha adoptado ninguna decisión. Por tal motivo, para nosotros es importante tener presente que en el estudio del poder siempre se deben contemplar ambos aspectos (decisión y acción). "La capacidad para hacer cosas es tan importante como la capacidad para determinar qué es lo que hay que hacer" (Pfeffer, 1993:11). Tener influencia en las decisiones no es siempre suficiente, también es necesario tener influencia en las acciones, para ejercer realmente el poder.

Según Mintzberg (1992), las fuentes primordiales de influencia, capaces de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman, son:

1. El control de un recurso
2. El control de una habilidad técnica
3. El control de un cuerpo de conocimientos.

Estas tres características, según Mintzberg (1992:26), crean una dependencia:

"La organización necesita algo (recurso, habilidad técnica o conocimientos), y sólo lo puede conseguir de las pocas personas que lo poseen. Para ello se requiere de una habilidad política y de una capacidad de negociación tanto de quienes poseen el recurso como de quienes intentan conseguirlo".

Según Mintzberg (1992), existen cuatro sistemas básicos de influencia que pueden ser utilizados por los distintos miembros de la organización para afectar los resultados y lograr sus propósitos a lo largo de todo el proceso decisorio estos son: el sistema de autoridad, el sistema

de ideología, el sistema de habilidad y el sistema de política.

En el sistema de autoridad los directivos logran el control del comportamiento organizacional mediante órdenes, asignación de recursos, fijación de estándares, descripciones de puestos, reglas, planes, etc. El sistema de ideología, supone una integración de los objetivos individuales y los de la organización ("misión compartida"). De esta forma, cuando el sistema de ideología es fuerte, el resto de los sistemas de influencia suelen ser débiles o menos necesarios. El sistema de habilidad está basado en un "poder experto". Sin embargo, para que este sistema realmente ejerza una influencia, la organización debe depender de los conocimientos o técnicas que este individuo "experto" domina. Finalmente, el sistema de política facilita el camino para la ejecución de las decisiones, las cuales sin una voluntad de realización no llegarán nunca a su concretización. "El sistema de política... proporciona una cierta flexibilidad que no tienen los demás sistemas de influencia" (Mintzberg, 1992:268).

Los sistemas de influencia, siendo un aspecto importante, no son ni mucho menos el único aspecto del poder y de los procesos decisorios en la organización. Debemos conocer también el contenido mismo de las decisiones y el proceso de implementación de las mismas; a esta labor nos dedicaremos en el siguiente epígrafe.

1.2.4.2. Los procesos decisorios en la organización

Al abordar el tema de los procesos decisorios en la organización podemos adoptar una perspectiva lineal en donde las decisiones están orientadas a la resolución de problemas operativos, o bien, una perspectiva sistémica en donde las decisiones apuntan más bien a una opción estratégica.

En la clásica perspectiva lineal de resolución de problemas, las etapas del proceso decisorio se pueden desglosar en una correcta definición del problema, un análisis del mismo y de sus posibles soluciones, una valoración y selección de la solución más adecuada, una implementación de la solución escogida y, finalmente, una evaluación en términos de si la solución cumplió o no con lo esperado en cuanto a la resolución del problema. Las etapas de este proceso están claramente delimitadas y responden, básicamente, a un análisis racional de la situación.

Desde la perspectiva sistémica, por el contrario, el proceso decisorio no es lineal sino que es un proceso continuo en donde lo relevante es la construcción de la propia identidad de la organización amén del establecimiento de sus objetivos y fines. Aquí, el poder y la influencia de los diferentes agentes organizacionales juegan un rol preponderante.

El establecimiento de fines y objetivos, por ejemplo, implica una decisión de lo que es relevante para la organización, de cuáles son sus prioridades y el sentido de sus acciones (Luhmann, 1975). Por tanto, el establecimiento de los fines y objetivos de la organización implica, además de una opción sobre la debida utilización de los recursos que se disponen, una opción sobre lo que la organización quiere ser y hacer.

La existencia de unas preferencias que se atienden de forma consistente durante un período relativamente largo de tiempo implica una "racionalidad organizacional" (Luhmann, 1983), que está presente en todo proceso decisorio y que juega un papel central en el mismo. Esta racionalidad va más allá de la clásica relación medios y fines organizacionales, que permite discernir los medios más eficaces para alcanzar los fines propuestos.

La racionalidad organizacional, dentro de este proceso decisorio, es entendida como una lógica en que están conjugados los intereses particulares y la visión del mundo de los diferentes agentes organizacionales, en donde lo relevante es la determinación misma de los fines (Hopenhayn, 1994). Por tanto, es en el proceso decisorio en donde se materializa el ejercicio del poder apuntado en el epígrafe anterior; es aquí donde los distintos agentes buscan hacer prevalecer sus intereses.

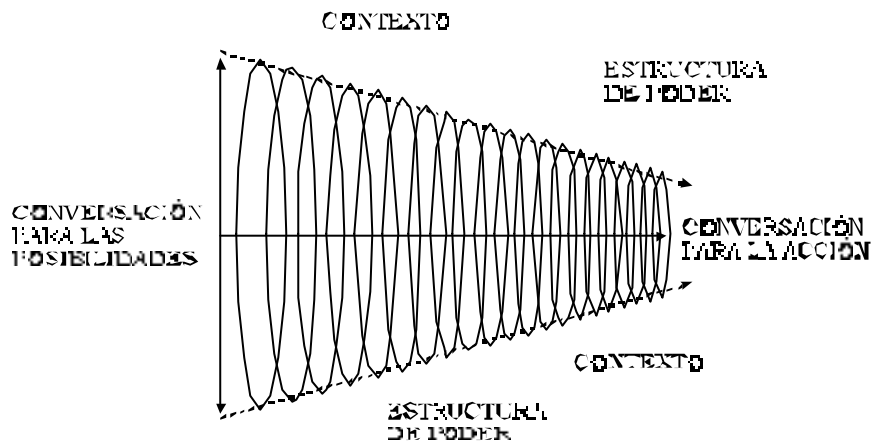
Por otra parte, en este proceso decisorio podemos distinguir dos etapas o aspectos: uno relacionado con la apertura hacia nuevas posibilidades y el otro relacionado con la acción propiamente tal. La primera consiste en que ciertas temáticas o distinciones comienzan a ser consideradas como posibilidades válidas en el diálogo que mantienen los distintos agentes organizacionales.

En esta primera etapa del proceso decisorio son infinitos los temas que pueden estar presentes. Es en el discurrir del diálogo en donde se van acotando y limitando las posibilidades. Estas conversaciones para

las posibilidades (Flores, 1994), permiten indagar y explorar en torno a las posibilidades y oportunidades que se le presentan a la organización y permiten a su vez limar o matizar las diferencias entre los participantes del proceso.

Paralelamente, dentro de este proceso decisorio, tiene lugar lo que podemos denominar etapa de la acción o concretización. Es decir, los agentes organizacionales comienzan a acotar las decisiones y a integrar las mismas dentro de la racionalidad de la organización, por lo que muchas de las posibilidades inicialmente contempladas comienzan a ser excluidas (ver Figura 1.1).

FIGURA 1.1
ESPIRAL DEL PROCESO DECISORIO



De esta forma, la etapa de concretización del proceso decisorio implica un paso de las conversaciones para las posibilidades a unas conversaciones para la acción, entendidas como "todas aquellas conversaciones mediante las cuales logramos que las cosas se hagan" (Flores, 1994:45). Como se puede apreciar, hemos pasado de una visión lineal del proceso decisorio a un modelo de espiral, en donde en un eje se avanza en términos de acción y en el otro en términos de las posibilidades. A medida que transcurre la acción se va restringiendo el

campo para las posibilidades, siendo difícil retroceder en el proceso.

Ahora bien, no siempre es fácil delimitar el punto de quiebre entre uno y otro tipo de conversaciones. De hecho, gran parte de los problemas de comunicación y de entendimiento radican precisamente en que lo que para algunos eran conversaciones para las posibilidades, y por tanto, lejos aun de una concretización, para otros eran unas conversaciones para la acción en donde claramente ya se había tomado una decisión. Pensamos que mientras mayor sea el margen de posibilidades que se debatan en un principio, y mientras más se integren los objetivos e intereses de los diferentes agentes organizacionales, mayor será el compromiso de estos agentes hacia las acciones que se emprendan.

Ambos aspectos del proceso decisorio (posibilidades y acción) se retroalimentan y se enriquecen, por lo que la organización deberá darse el tiempo y prestar atención tanto a la acción como a las posibilidades. Una empresa, por ejemplo, puede empezar a contemplar dentro de su proceso decisorio el exportar sus productos. En un principio, todos los mercados caen dentro de las posibilidades y, por tanto, son factibles de ser contemplados en el diálogo entre los diferentes agentes organizacionales, sin embargo, ciertas acciones (toma de contacto con alguna exportadora, información específica respecto a un mercado, etc.) van restringiendo este campo de posibilidades.

El juego de poder y los intereses particulares de los agentes organizacionales van haciendo que ciertas posibilidades (por ej. la exportación a determinados mercados) queden fuera del proceso decisorio. Sin embargo, un fracaso o un cambio repentino del contexto, puede significar que aquellas posibilidades que caían fuera de la racionalidad o lógica dominante de la organización vuelvan a ser reconsideradas como posibilidades válidas, reiniciándose así nuevamente el proceso decisorio.

La complejidad de este proceso decisorio, en parte debida a la multiplicidad de objetivos y de intereses que deben ser compatibilizados en el decidir organizacional y en parte debida a la dinámica misma del proceso, hacen necesario ampliar nuestra visión del poder y del conflicto de intereses en la organización. En el siguiente epígrafe, revisaremos la teoría de la decisión de Cyert y March (1965), en la cual los diferentes agentes organizacionales negocian los objetivos y fines de la organización.

1.2.4.3. La organización como un conjunto de objetivos negociados

En el enfoque político de la organización que hemos revisado en los anteriores epígrafes nos encontramos con organizaciones conformadas por diferentes agentes o grupos con intereses divergentes. Las organizaciones, desde este enfoque político, pueden ser vistas como coaliciones (sindicatos, departamentos, accionistas, grupos formales e informales, etc.) que se ven obligadas a negociar entre sí con el fin de alcanzar en parte sus respectivos intereses.

A partir de esta concepción de la organización, Cyert y March (1965) desarrollan una teoría de las decisiones en la cual los individuos o agentes negocian entre ellos para determinar los objetivos y fines de la organización. Lo que hacen estos autores es reemplazar una única autoridad ("estructura de gobernación"), por múltiples autoridades o coaliciones que establecen compromisos acerca de las políticas a seguir y de los objetivos y fines que se deben satisfacer.

En efecto, para Cyert y March los objetivos proceden de un proceso de negociación llevado a cabo mediante acuerdos que se elaboran a través de la estructura de la organización. Estos acuerdos acerca de presupuestos, procedimientos operativos, salarios, etc., no cambian radicalmente de un período al siguiente sino que evolucionan gradualmente. Según Cyert y March en la mayoría de las organizaciones y la mayor parte de las veces, la elaboración de los objetivos tiene lugar dentro de límites estrechos "debido a que las organizaciones tienen memoria en forma de precedentes y a que los individuos de la coalición se sienten movidos poderosamente a aceptar los precedentes como obligatorios" (Cyert y March, 1965:39). Cada presupuesto constituye un precedente para otros futuros y cada distribución de funciones pasa a ser un precedente para cualquier otra distribución futura. A consecuencia de estos precedentes organizativos los objetivos muestran una estabilidad mucho mayor de la que sería característica en una situación de pura negociación.

Por tanto, desde una perspectiva política, todo acuerdo organizacional tiene un carácter condicional y transitorio estando sujeto a un continuo proceso de decisión y negociación. Como nos señala Luhmann:

"los fines no son criterios de decisión externos al sistema y válidos sólo en virtud de su contenido valorativo, sino que, más bien, son engendrados a través de procesos decisorios en el seno del sistema

mismo, establecidos como constantes a título de preferencias aceptadas provisionalmente y, si llegara el caso, modificados" (Luhmann, 1983:177).

De este modo, el funcionamiento de una organización sólo es posible gracias a un proceso continuo de acuerdos tácitos y explícitos, proceso en el que participan los diversos grupos o agentes organizacionales; desde esta perspectiva, las organizaciones pueden entenderse como un "sistema de negociación continua" (Cyert y March, 1965; Georgiou, 1973; Joas, 1990; Tjosvold, 1993), en donde los acuerdos organizativos se van modificando en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente. En este sentido, podemos señalar que en muchas organizaciones, en realidad, más que una negociación de objetivos lo que está sujeto a negociación son aquellos valores y significados que caracterizan a los diferentes agentes organizacionales.

1.2.4.4. Conocimiento y aprendizaje en el enfoque político

Desde la perspectiva del enfoque político de la organización, el aprendizaje organizacional estaría mediatizado por una habilidad política para aprovechar y utilizar las fuentes de poder. Recordemos que una fuente importante de poder y, por tanto, de influencia dentro de la organización, es lo que se conoce como "poder experto", en donde la organización depende de un cuerpo de conocimientos o técnicas que un individuo o grupo "experto" domina, y que son difíciles de reemplazar (Cuadro 1.6).

La utilización de los conocimientos como fuentes potenciales de poder nos conducen a los temas de la adquisición, difusión e intercambio de conocimientos al interior de la organización. En efecto, en muchas organizaciones superditadas a los conocimientos de unos pocos "expertos" puede ocurrir que éstos defiendan u oculten sus conocimientos para mantener su cuota de poder. Lo anterior, sin duda, dificulta y entorpece un aprendizaje organizacional, sobre todo si entendemos éste como una construcción social de toda la organización.

Por otra parte, dentro de lo que son los sistemas de influencia apuntados por Mintzberg, debemos destacar el papel que juega el sistema de política al permitir una cierta flexibilidad y participación de todos los agentes organizacionales. La actividad política, según este autor, facilita el camino para la ejecución de las decisiones, las cuales sin una

CUADRO 1.6
SÍNTESIS DEL ENFOQUE POLÍTICO DE LAS ORGANIZACIONES

TEORIAS	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE
* Teorías del poder	* Fuentes de poder * Sistemas de influencia * Cambio organizacional	* Poder experto * Difusión e intercambio de conocimientos
* Teorías del proceso decisorio	* Conversaciones para posibilidades * Conversaciones para la acción	* Aprendizaje de los errores * Conocimiento del entorno
* Teorías de la negociación	* Multiplicidad de objetivos * Coaliciones * Negociación continua	* Acuerdos y precedentes * Memoria organizacional * Valores y significados

voluntad de realización no llegarían nunca a su concretización. En este sentido, pensamos que la actividad política refuerza los procesos decisorios, por lo que es fundamental para el cambio y el aprendizaje organizacional.

En cuanto al proceso decisorio, nos parece importante la distinción entre las conversaciones para las posibilidades y las conversaciones para la acción (Cuadro 1.6). Esta distinción nos permite entender este proceso como algo dinámico, en donde el juego de poder hace que ciertas posibilidades sean descartadas a medida que transcurre la acción. Sin embargo, debemos tener presente que un fracaso o un cambio repentino del contexto puede significar que aquellas posibilidades que fueron eliminadas vuelvan a ser reconsideradas. Ampliar nuevamente el abanico de posibilidades y modificar el curso de acción es para nosotros un reflejo claro de un aprendizaje organizacional.

En cuanto al proceso de negociación tendente a conjugar la multiplicidad de objetivos e intereses de los diferentes agentes organizacionales, nos parece interesante la idea de una organización sujeta a un proceso continuo de negociación. La existencia de diferentes coaliciones con valores e intereses muy dispares, hacen que esta negociación se transforme en un conocimiento y reconocimiento de la diversidad de perspectivas presentes en la organización. En este sentido, pensamos

que más que una negociación de objetivos lo que está sujeto a negociación es la identidad misma de la organización, con valores y significados que son construidos en un proceso de aprendizaje organizacional.

Finalmente, nos parece importante lo que nos señalan Cyert y March (1965) en relación con los precedentes organizativos que conforman la memoria organizacional. La estabilidad que se aprecia respecto a ciertos objetivos organizacionales, nos hacen pensar en un aprendizaje de la organización en torno a aquellos precedentes que han resultado exitosos y que están enraizados en la memoria organizacional. Sin embargo, este aprendizaje puede resultar problemático cuando lo que se pretende es justamente desaprender ciertas pautas de comportamiento que han dejado de ser válidas.

1.3. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Como hemos podido apreciar, a lo largo del presente siglo han existido muchas aproximaciones teóricas en el estudio de la organización. Cada una de estas aproximaciones ha resaltado un aspecto (generalmente no considerado por las otras teorías), a partir del cual se ha conceptualizado la organización (Cuadro 1.7).

Nuestra intención aquí no es realizar una síntesis de todos estos aspectos e incorporarlos en una definición única y definitiva de lo que es la organización. Pensamos que algo así, además de innecesario, es francamente imposible. Por otro lado, pensamos que toda aproximación teórica implica un sesgo, una opción por aspectos que variarán según los objetivos que se persigan y el marco "paradigmático" del cual se parta.

Como señalábamos en el enfoque sistémico, cada organización es un sistema dinámico que responde a continuos cambios en su entorno. Precisamente esta dinamicidad de lo organizacional y del medio en el cual está inserta toda organización, hacen difícil realizar una síntesis conceptual basándose en aquellos aspectos que podamos considerar como universales y perennes.

De hecho, siempre aparecen elementos no considerados y que surgen como fundamentales para entender el funcionamiento y la esencia misma de lo organizacional; tal ha sido el caso de la consideración de la organización como sistema abierto y la atención creciente que ha