

ORGANIZACIONES, ORGANIZACIÓN Y DISEÑO: TENDENCIAS PRESENTES Y FUTURAS

*Dr. Manuel Ángel Morales**

A la memoria de Beauregard González Ortiz

Apretada reflexión histórica

En su sentido más inmediato, se puede reconocer que los estudios de la organización tienen sus antecedentes históricos en los trabajos y escritos de los pensadores del Siglo XIX, (tal como Saint Simon), que se dieron a la tarea de investigar, anticipar e interpretar los fundamentos de las transformaciones estructurales e ideológicas inducidas por el nuevo capitalismo industrial. Este señalamiento no cancela el trasfondo marcadamente filosófico de la teoría de la organización, sino que tiene como propósito establecer un punto crítico de partida para cumplir con el cometido de este capítulo. Los cambios económicos, sociales y políticos provocados por la modernización e impulsados por la nueva fórmula capitalista, crearon un mundo radicalmente diferente a las formas simples y de pequeña escala de producción y administración, que dominaron las épocas y fases anteriores del desarrollo capitalista durante el Siglo XVIII, y principios del Siglo XIX. Los finales

*Profesor de la Escuela Graduada de Administración Pública, Roberto Sánchez Vilella, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

del Siglo XIX y los comienzos del Siglo XX, presenciaron el crecimiento dominante de las organizaciones formales y de gran escala en el contexto de la vida económica, social y política, según la complejidad y la intensidad de la actividad colectiva se movían más allá de la capacidad administrativa tradicional, de los modos personales y directos de organización y coordinación.

Se argumentó que el surgimiento del supuesto estado administrativo, simbolizaba un nuevo modo de gobernación en el que la organización racional y científica, transformaba la naturaleza humana. Se empezó a advertir que las organizaciones tenían poder sobre las cosas... El nuevo orden sería gobernado por los principios científicos, basados en la naturaleza de las cosas, y por lo tanto, relativamente independiente de la voluntad humana. De esta manera se empieza a generalizar el concepto de la sociedad organizada, el cual prometía la regulación de la ley científica, en vez de la arbitrariedad de los seres humanos, y la eventual desaparición total de la política dentro del contexto de la administración. La organización se empezó a interpretar como el gran mecanismo para transformar la irracionalidad humana, en comportamiento racional.

Siendo así, las raíces históricas de los estudios de la organización están profundamente enclavadas en el cuerpo de escrito y documentos, que alcanzaron masa crítica después de la segunda mitad del Siglo XIX, y que anticiparon con una sorprendente confianza el triunfo de la ciencia sobre la política, y la victoria de la racionalidad en los diseños del orden colectivo y del progreso, sobre la supuesta y recalcitrante irracionalidad de los seres humanos.

El crecimiento y la calurosa bienvenida que se le dio a la sociedad organizada, se hicieron sinónimos del inexorable avance de la razón, liberación, justicia y la eventual erradicación de la ignorancia, explotación y pobreza. Las organizaciones se conceptualizaron como racionalmente diseñadas para solucionar el conflicto permanente, las necesidades sociales y los deseos individuales que obstaculizaban el progreso social, desde los días de los antiguos griegos. La idea era que las organizaciones garantizaran el orden social, fusionando la toma de decisiones colectivas con los intereses individuales a través del diseño científico, implantación y mantenimiento de las estructuras administrativas, que integrarían los intereses sectoriales con las metas y objetivos institucionalmente colectivos.

El dilema permanente entre la sociedad y el individuo se resolvería mediante las acciones y soluciones de la organización, a los problemas del orden social. Los teóricos organizacionales emergentes, empezaron a visualizar la sociedad como un orden de funciones, un constructo utilitario de actividad integrada, como un medio de canalizar la exponencial energía humana dentro de un esfuerzo combinado. Se generaliza el concepto de sinergia, en el sentido de que el todo sería más fuerte que cualquiera de las partes. Mientras que el símbolo de la comunidad había sido la fraternidad, el nuevo símbolo de la organización comenzó a ser el poder. Las organizaciones significaron métodos y tecnologías de control social, medios para impartir orden, estructura, predicción y regularidad para la sociedad. Todo el mundo se abrazó al milagro. Todo el mundo quería un milagro.

Reflexión del presente

Ahora, si miramos el asunto de la práctica y el estudio de las organizaciones desde la perspectiva histórica de un Siglo XX, por concluir, la realidad parece muy distinta. Las metas narrativas del orden colectivo y la libertad individual mediante la organización racional y el progreso material que se utilizaron en los Siglos XIX y XX, ahora dejan mucho que desear. El mundo y las sociedades han cambiado fundamentalmente, y lo mismo ha ocurrido con el campo de las teorías de la organización. En cierto modo se puede argumentar que estamos en una época de cambios, de discontinuidad, donde la teoría normal de la organización, caracterizada por la aplicación de conocimientos tradicionales, se echa a un lado para abrir paso a enfoques, acercamientos, tecnologías y bloques de conocimientos nuevos, que se empiezan a utilizar en las gestiones de diseñar, cambiar y transformar organizaciones de todas clases.

Nunca se Puede Regresar a lo Básico

Ante la situación de efervescencia y ruptura con la ortodoxia que experimenta el campo de la teoría de la organización, se articulan una serie de respuestas por parte de los estudiosos del campo. Hay algunos que se retiran para evocar un llanto crítico y de nostalgia,

recordando los tiempos buenos del ayer, la plataforma de certidumbres y la comunidad de significados con los que se contaba. Este conservadurismo intelectual, proteccionismo de ideas, colonialismo idiosincrático o miopía cognoscitiva, a veces genera una especie de acción intelectual, “policíaca”, encaminada a decretar un consenso político artificial dentro del campo. También para reparar los tejidos paradigmáticos que se han roto a través de las décadas en las cuales han surgido perspectivas nuevas, que cuestionan la hegemonía de las teorías tradicionales. Las formas nostálgicas y políticas del conservadurismo, tienen como propósito resistir el pluralismo y la cosecha abundante de teorías y acercamientos sistemáticos, que cuestionan la ortodoxia teórica del pasado. Se trata de una poderosa combinación de retornar a lo básico e imponer los paradigmas convencionales como una atractiva alternativa, para aquellos que se inquietan por la fermentación intelectual que está ocurriendo en torno a los estudios y las investigaciones de las organizaciones.

Hay otra óptica que es con la que más nos identificamos, y se trata de la proliferación paradigmática a través de desarrollos intelectuales diferenciados y la estimulación de la variedad de enfoques dentro de distintos dominios, sin contaminarse con el contacto competitivo de acercamientos y con frecuencia de traslajos de perspectivas. Dicha respuesta al cambio social e institucional y a la revolución paradigmática, provee una sustentabilidad teórica para el que le gusta jugar, traviesa y seriamente, en el complicado mundo de las organizaciones y sus sectores constitutivos, y se reconoce como un trabajo que describe el comportamiento de los teóricos prácticos, los practicantes reflexivos o los investigadores para la acción. Aunque este trabajo no constituye una exhortación formal de epistemología, basta con decir que la tercera opción, es decir el abogar y respaldar la proliferación teórica y paradigmática, incluye una epistemología que se resume en aprender a conocer e integrar, (e inclusive cruzar) la diversidad de perspectivas; aprender a hacer, es decir, ensayar obligatoriamente con aplicaciones concretas en el mundo de las organizaciones; aprender a convivir, en otras palabras, a trabajar juntos con la diversidad de enfoques e investigadores; aprender a ser una persona, teórica y practicante del cambio y la transformación de las or-

ganizaciones. La belleza de esta postura es, que implica el abandono de la prepotencia y la arrogancia de la racionalidad técnica y científica, que es incapaz de reconocer que la verdad objetiva no es el único juego en el menú de posibilidades.

Si se rechaza la seductividad de los enfoques conservadores o relativistas, la tercera opción con la que trabajan los investigadores postmodernistas alude a replantear la historia del futuro de la teoría de la organización, utilizando recursos que redescubran las narrativas analíticas y los discursos ético-normativos que forjan su desarrollo y legitiman su carácter de intervención. Dichos enfoques cuestionan el retorno a los fundamentos o la aceptación a ciegas de todo lo nuevo que se proponga, que no puede demostrar su pertinencia de aplicación. No se trata ni de un “surfing” intelectual, donde se coge “pon” en la primera ola del relativismo que venga, ni de retrotraerse a la cueva de la ortodoxia. El propósito consiste en tallar futuros atractivos para el estudio y la práctica de la teoría de la organización. El primero sería una anarquía intelectual, con un gran costo de fragmentación y superficialidad intelectual. El segundo, regresa a la protección de la barriga materna, para sostener un consenso fantasioso que no aplica, pero que se sostiene a través de una recia vigilancia paradigmática y un control intelectual romántico de cómo “realmente” se deben estudiar las organizaciones.

Nuestro argumento principal es que la teoría de la organización crecientemente busca un balance entre la realidad compleja del contexto social, (que siempre incluye los referentes empíricos), las ideas teóricas que se pueden utilizar, las condiciones estructurales y las innovaciones y rupturas conceptuales que se pueden plasmar.

Obrando del modo que proponemos se posiciona el prospecto para robustecer y transformar el sentido de visión histórica y sobre todo de sensibilidad contextual, que permiten la hilvanación entre la sociedad, las ideas y las organizaciones. No obstante, cualquier pretensión de explicar el presente y cristalizar una perspectiva para el futuro es una diligencia que genera controversia y refutación interpretativa formidables. Por tal motivo, la necesidad de galvanizar y jugar con mapas esquemáticos de enfoques, lenguajes y filosofías de trabajo, que luchan dignamente por

lograr reconocimiento y aceptación dentro del complejo mundo de las organizaciones.

Veamos algunas hermosas y controversiales imágenes de las organizaciones:*

- Las organizaciones como máquinas (La mecanización toma el mando...)
- Las organizaciones como organismos (La naturaleza interviene...)
- Las organizaciones como cerebros (Aprendizaje y auto-corrección-organización...)
- Las organizaciones como culturas (Creando la realidad social...)
- Las organizaciones como sistemas políticos (Manejo de intereses, conflictos y poder ...)
- v Las organizaciones como prisiones psíquicas (Explorando la caverna de Platón...)
- Las organizaciones como flujos de cambio y transformación (Desdoblando las lógicas y fórmulas de cambio...)
- Las organizaciones caras horribles (Estudiando los instrumentos de dominación...)

Modelos de pensamiento**

Pensamiento anticuario

1. Acuerdo y Consenso: Primera manera de conocimiento
2. El Mundo como una Fórmula: Segunda manera de conocimiento

Pensamiento complejo

3. Multiplicidad de Realidades: Tercera manera de conocimiento
4. Conflicto: Cuarta manera de conocimiento

Pensamiento nuevo

5. Pensamiento de Sistemas Abiertos y no Restringidos

El Futuro del conocimiento

6. El Mundo, las Comunidades y las Organizaciones como un Todo Interconectado

* Gareth Morgan. *Images of Organization*. Nueva Edición. Sage, California 1999.

** Ian Mitroff, *Unconventional Thinking*.

Cualquier intento de acercarse a la teoría de la organización tiene que advertir el señalamiento de Alvin Gouldner, en el sentido, de que es menester examinar el proceso y el producto de la gestión teórica de los seres humanos enfrascados en hacer e implantar conocimientos en una era o momento histórico específico.¹ El análisis y la síntesis teórica informada en torno a las organizaciones, los debates acerca de las organizaciones y sus diseños respectivos, son resultados de una frágil combinación de visiones individuales y producción técnica, localizadas en un dinámico contexto socio-histórico.

En ese sentido, la hazaña del teórico siempre corre el riesgo de subvertir las tradiciones y los patrones convencionales e institucionales, que han petrificado las ortodoxias aceptadas, las cuales entran en contradicción con los esquemas cognoscitivos y los parámetros conceptuales emergentes. Por otro lado, las probabilidades de iniciativas teóricas específicas que puedan provocar una metamorfosis hacia cambios paradigmáticos más significativos, radican en el impacto acumulativo que puedan tener comunidades de intelectuales, académicos e investigadores particulares, y las tradiciones a partir de las cuales se filtra y se recibe el trabajo realizado.

Dos señalamientos resultan importantes. Si hay comunidad de investigadores prolíficos, el conocimiento puede avanzar, y viceversa. También, habría que considerar el trabajo que hacen académicos e investigadores no tradicionales en sus diligencias por intervenir y transformar organizaciones concretas. Toda crítica eventual de que el conocimiento no progresa, es una crítica a la fragilidad de la comunidad de investigadores, y en última instancia, a uno mismo en su papel de investigador y productor de conocimientos acerca de y para las organizaciones. Por otro lado, aunque la nueva formulación teórica siempre es cuestionante del "status quo" intelectual, su impacto real se refracta a través de las relaciones existentes entre el conocimiento y el poder, y la receptividad contextual de ciertas coyunturas históricas específicas a los desarrollos de

¹ Alvin Gouldner. *The Dialectic of Ideology and Technology*. London, Macmillan. 1979; *Two Marxismisms*. London, Macmillan. 1980.

las investigaciones intelectuales y organizaciones. A modo de paréntesis podemos declarar nuestra experiencia de que la década de los 90's ha sido bastante receptiva a las propuestas teóricas, los modelos conceptuales y las estrategias de transformación para las organizaciones de todas clases. De manera anecdotal podemos advertir que, después de más de veinte años trabajando e investigando en el azaroso mundo de las organizaciones y sus laberintos característicos, nos parece que estos tiempos son extraordinarios para producir, sugerir y deslizar conocimientos que tienen como propósitos modificar sustancialmente a las organizaciones.

Hacer teoría de la organización es un asunto de práctica histórica localizada, encaminada a orquestrar y a movilizar recursos y materiales de ideas, conceptos y modelos institucionales, para legitimar ciertos reclamos de conocimientos y los proyectos políticos de cambio que se desprenden de las nuevas interpretaciones.

Los contextos intelectuales y sociales en lo que el debate y la producción teórica están enclavados, tienen un significado crítico para las formas y los contenidos de las innovaciones conceptuales, según las mismas luchan para lograr grados de aceptación y apoyo dentro de las organizaciones, las comunidades, los sectores y la sociedad en general. Siendo así, constantemente compartimos con colegas, estudiosos y practicantes que el estudio de las ideas como armas para la gerencia saludable de las organizaciones, merece todavía un mejor entendimiento de la complejidad de las relaciones entre las ideas y las acciones.

En cualquier punto en el tiempo, el estudio de las organizaciones está constituido por líneas de debates y diálogos compartidos, que establecen las restricciones y las oportunidades dentro de las cuales se pondera el valor agregado de las nuevas contribuciones o proposiciones. Así se van generando reglas, normas y entendidos negociados, a través de los cuales se realizan los juicios colegiados referentes a lo que constituye trabajo nuevo y viejo, y el posible surgimiento de una nueva gramática y un nuevo vocabulario organizacional. Esta racionalidad contextual y de plataforma nueva, puede ser que de momento no goce de la "universalidad" a la que aspiran los promotores del método científico, lógico y positivista, pero en cierto modo constituye un efectivo "resuelve"

para establecer modelos de procesos y prácticas que provean para la pertinencia de sus propios discursos y sistema de validación, (además de que resulta muy divertido). Por lo tanto, la teoría de la organización es un dominio de trabajo para compartir y revisar procesos metodológicos, a través de los cuales juicios razonados y no tan razonados, en competencia unos con otros, aspiran a producir esquemas interpretativos y teoría de explicación de encuentros y fenómenos organizacionales, los cuales son negociados y debatidos por una comunidad pluralista y diversa de investigadores y practicantes en general. La interacción y las broncas de aliento entre tradiciones y perspectivas intelectuales rivales implican la existencia de entendimientos negociados, contextualizados, y a veces hechos a la medida, para hacer posible la argumentación, explicación, pero sobre todo el mejoramiento concreto de la práctica cotidiana. ¡La multidisciplinariedad es obligatoria!

A continuación, presentamos una tabla que constituye un injerto de perspectivas y modelos que compiten y también se complementan entre sí. La misma puede constituir otro mapa adicional, para explicar parcialmente el desarrollo de la teoría de la organización, con ánimo de puntualizar el entre juego de factores procesales y contextuales que forjan las fronteras dentro de las cuales se materializan los debates, a partir de los cuales emerge y se nutre flexiblemente el campo.²

Los enfoques que se presentan han impactado la teoría de la organización, toda vez que han provisto la sintaxis y el vocabulario a través de los cuales se han construido narrativas más o menos coherentes para explicar asuntos relativos a las organizaciones de todas clases. También han aportado recursos simbólicos y técnicos para debatir la naturaleza misma de las organizaciones. Otra contribución interesante ha sido la cantidad casi industrial de libros de textos producidos y circulados, desplazando los modos de discursos que median las discusiones entre especialistas, generalistas y el público en general. Cabe mencionar que todos estos acercamientos, gestan una relación dialéctica constructiva dentro

² D. Morgan y Standly, L. *Debates in Sociology*. Manchester: Manchester.

| Perspectivas Paradigmáticas y Narrativas Contemporáneas de la Teoría de la Organización | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Esquema Interpretativo | Problema Medular de Estudio | Enfoques Ilustrativos | Transición Contextual |
| Racionalidad | Orden | Teoría Clásica, Gerencia Científica, Teoría de Decisión, Taylor, Fayol, Simon | Del Estado Feudal-Policíaco al Estado Industrial |
| Integración | Consenso | Relaciones Humanas, Teoría Neo-Moderna de Recursos Humanos, Funcionalismo, Contingencia, Cultura Corporativa, Durkheim, Barnard, Mayo, Parsons, Sechein, Kilman | Del Capitalismo Corporativo al Capitalismo de Bienestar |
| Poder | Dominación | Weberianos Neo-Radicales, Marxismo Crítico y Estructural, Procesos de Trabajo, Teoría Institucional | Del Liberalismo Colectivo al Corporativismo de Negociación |
| Equidad | Participación/ Distribución | Ética Administrativa, Comportamiento Organizacional, Democracia Industrial, Teoría de Participación, Equipos de Trabajo, Apoderamiento, Teoría Crítica, Habermas, Teoría de Liderazgo, Bennis | De una Democracia Dirigida/ Autoritaria a Democracia de Involucración |
| Mercado | Libertad | Teoría de la Firma, Economía de la Organización, Teorías de Calidad, Teorías de Dependencia de Recursos, Ecología-Población de Organizaciones, Ciencias y Tecnologías de Gerencia y Administración, Reingeniería, Reinención, Teoría de Costos, Teoría de las Agencias, Globalización de Mercados, Desvanecimiento de Fronteras | Del Capitalismo Gerencialista a la Economía Neo-Liberal |
| Conocimiento | Acción Inteligente | Ednomedología, Teorías de Aprendizaje Organizacional, Cultura/Simbología, Post-Estructuralismo, Ciencias del Diseño y Arquitectura Organizacional Post-Fordismo, Teoría de Sistemas, Teoría de Mercados Internos, Democracia Empresarial, Foucault, Garfinkel, Teoría de Actores-Redes Senge, Galbraith, Mitroff, Morgan, etc. | Del Industrialismo / Modernidad a la Sociedad del Conocimiento/de Redes de Interacción. |

Evolución de la teoría y práctica de la calidad como teoría de la organización

Inspección

(1900 - 1920)

- Σ Detección
- Σ Uniformidad de productos
- Σ Depuración
- Σ Filtración
- Σ Costo de Calidad vs. lo que se obtiene

Estrategia para el mejoramiento de la Calidad

(1970-1980)

- Σ Impacto estratégico
- Σ Todos los dominios de la organización
- Σ Clientes Internos/Externos
- Σ Planificación estratégica
- Σ Alta Gerencia ejerce un liderazgo fuerte en materia de calidad
- Σ Proceso interminable
- Σ Calidad como instrumento de competitividad

Control Estadístico de la Calidad

(1930 - 1940)

- Σ Control
- Σ educación de inspección
- Σ Herramientas estadísticas
- Σ Sistemas de control
- Σ Economía de la Calidad

Teoría de Diseño, Sistema y Aprendizaje

1990 - 1999

- Σ Una realidad cultural
- Σ Menos visible como programa
- Σ El tiempo como una dimensión intrínseca
- Σ Ambiente constante
- Σ Experimentación
- Σ Eliminación de jerarquía
- Σ Flexibilidad
- Σ Consultores internos
- Σ La compañía auto-correctiva

Garantía de Calidad

1950 - 1960

- Σ Coordinación
- Σ Énfasis en el diseño
- Σ Programas/Sistemas
- Σ Alta Gerencia participa marginalmente
- Σ Calidad no cuesta

Conocimiento, Tecnologías y Sistemas Humanos

2000

- Σ Investigación y conocimientos
- Σ Digitalización
- Σ Virtualización
- Σ Sistemas Humanos
- Σ Redes Interorganizativas.
- Σ Desvanecimiento de fronteras
- Σ Molecularización
- Σ Computarización, telecomunicación, mensajes-contenidos
- Σ Invención, Innovación
- Σ Disenso y Consenso
- Σ Caos y Re-orden

valores, creencias y culturas. Un tercer tema tiene que ver con nuevas formas de epistemologías, conocimientos, pensamientos y estilos cognoscitivos, que apuntan directa o indirectamente a las variables organizacionales y a las herramientas fundamentales para incrementar la capacidad y la efectividad de las organizaciones.

Nadie puede refutar la propuesta de que para entender mejor a las organizaciones, es menester investigar y comprender a cabalidad las relaciones entre la organización y su ambiente. Aunque esta idea no es nueva, es en la última década cuando la misma alcanza una masa crítica mayor, junto al hecho que los practicantes le imprimen mayor atención a lo que teóricos e investigadores vienen postulando por décadas. A eso se debe en parte, el movimiento flexible del ser humano como la unidad de análisis principal, a la del equipo, la organización y finalmente a la compleja relación de ésta última con sus medios – ambientes cercanos y más distantes. Son los teóricos de la organización los que advierten que el concepto de globalización o mundialización alude en gran medida al desvanecimiento de fronteras organizativas entre la organización y sus mercados, y entre la sociedad y los planos internacionales.

La importancia del tema, o el complejo enfoque de la organización y su ambiente, radica en la virtud del ayudar a superar el provincialismo, (tan marcado en Puerto Rico), del enfoque intraorganizacional y que nos llegó del paradigma de la gerencia científica. Por fin, a través de la generalización de los trabajos que tienen que ver con la relación de la organización y su ambiente, ha sido posible que muchos profesionales asciendan por la muralla de la organización, para empezar a observar, estudiar, investigar e interpretar lo que hay allá afuera. Este tema siempre ha abogado por un acercamiento casi extra-muros.

Siendo así, lentamente, el público consumidor de los productos intelectuales de la teoría de la organización, recientemente reconoce que la relación entre la organización y los dominios económicos, políticos, sociales y de mercado resultan fundamentales, para la supervivencia de instituciones de todas clases. De aquí, que gracias al conocimiento que producen los investigadores de la teoría de la organización, se haya podido superar la metáfora ideológica que producía gran ceguera al aludir a la organización autónoma, encapsulada para tomar decisiones libres, y completamente aislada

y protegida de las interferencias políticas y de las presiones sociales. En un sentido más técnico, desde este tema se ha empezado a corregir el defecto de tener teoría de la organización, sin tener una teoría de mercado; y/o de tener teorías de mercado sin teorías de la organización. El enfoque ambiental ha comenzado con éxito la sincronización de estas dos dimensiones, que aunque se manejaban, se conducía desarticuladamente.

Lo mismo ocurría con la relación entre la teoría de la organización y las teorías de cambio organizacional. Sin entrar en las elaboraciones de hasta qué punto la teoría de la organización es una teoría de cambio organizacional, es prudente advertir que por décadas los practicantes pensaron que para cambiar una organización, bastaba con alterar su estructura interna o alterar el sistema de relaciones entre sus miembros externos. Sin embargo, los teóricos e investigadores por años habían reconocido el método del poder externamente aplicado, para transformar organizaciones de todas clases.

Por tal motivo, uno de los grandes “redescubrimientos” de la teoría de la organización en los últimos años, ha sido la noción de la contingencia o relatividad organizacional, que ha hecho posible un movimiento de la óptica simplista de que hay una mejor manera de hacer las cosas, (nuestra manera, cualquiera que esa sea), a otra más madura que advierte la posibilidad de múltiples rutas para alcanzar el mismo resultado. Este es el denominado principio de equifinalidad, el cual establece que hay múltiples maneras de llegar a un mismo resultado.

Dichas alternativas implican la integración de los aspectos intra y extraorganizacionales. De aquí el axioma, bastante generalizado al día de hoy, que dice que para cambiar una organización, hay que cambiar su situación. Estamos seguros de que se ha aglutinado un entendimiento en la última década, de que para transformar una organización, hay que trabajar con las fuerzas que impactan la misma, y que también hay que atender los sistemas sensoriales y motores de la organización, para modificar los modos de percibir la situación. En la medida que se altera la percepción del ambiente se impactan las relaciones, interacciones y transacciones entre la organización y su ambiente. Por eso, no es casualidad que los practicantes señalen que la década de los 90's es la era de los consorcios, las

alianzas estratégicas, las fusiones y las aventuras organizacionales compartidas.

Estas expresiones son el resultado de buenas explicaciones realizadas por los teóricos de la organización, insertados en la práctica cotidiana de las organizaciones de diversa índole.

Entonces, si uno acepta el concepto de agentes de cambio dentro del aventurado mundo de las organizaciones, resulta necesario reconocer la utilidad de las herramientas políticas en estos menesteres. También, habría la necesidad de trabajar con la transformación de mercados, productos y servicios, así como todo lo relacionado con mejoramiento de procesos de trabajo, estructuras administrativas, tecnologías y dinámicas humanas.

Esto explica el por qué un subgrupo nutrido de teóricos de la organización, labora con la conceptualización y el diseño de unidades estratégicas que puedan inducir los cambios internos; otros investigan el diseño y desarrollo de “mercados internos” dentro de las organizaciones para promover la calidad, el servicio, la rapidez y la competitividad de las transacciones; y algunas trabajan con el diseño y las aplicaciones de tecnologías de información, para transformar los procesos y los canales de información en sistemas más inteligentes.

El punto es que este énfasis de investigar y teorizar acerca de las interacciones entre organizaciones con organizaciones y de las organizaciones con sus ambientes, que incluyen la comunidad y la sociedad, ha traído una fertilización mayúscula de enfoques, dentro del complejo espacio de trabajo y estudio de las organizaciones. Las preguntas de trabajo, para el estudioso son fundamentales: ¿Cuáles son las condiciones ambientales que le permiten a las organizaciones de ciertos tipos crecer y prosperar? ¿Cuáles son las condiciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas y psicológicas que impactan la administración y el manejo de las organizaciones? ¿Qué se puede hacer para modificar tales condiciones? ¿Qué medidas internas hay que impulsar para alcanzar una sincronización inteligente entre la dimensión interna y la externa de la organización? Ante estas preguntas, se cristalizan, al menos dos posturas metodológicas.

Una que establece que es posible entender a cabalidad la naturaleza de las organizaciones, para entonces diseñar nuevas organizaciones (o transformar las existentes), de manera que

puedan responder satisfactoria y óptimamente a las realidades actuales que enfrentan.

Otra más humilde que, sin descartar la dimensión macro social, investiga el tema de las organizaciones a través de estrategias heurísticas, de tanteo y con un acento artesanal, para ensayar combinaciones (que a algunos le pudieran parecer livianas y hasta cosméticas), que puedan agregar valor en la gestión de mejorar el bienestar de las organizaciones.

Poesía Organizativa

Una de las experiencias más hermosas de la teoría de la organización en las postrimerías de la década de los 80's y principio de los 90's, es todo lo trabajado en torno al lenguaje y la sintaxis del pensamiento organizacional. Se empieza a superar la desmedida sobrevaloración de los estilos racionales, analíticos y técnicos del pensamiento organizacional y administrativo. Se comienzan a cuestionar los entendidos de que las organizaciones actúan como si sus metas y objetivos fueran siempre conocidos y especificados; como si la planificación predictiva a largo plazo siempre fuera adecuada y como si no existieran modos alternos de ejercer dicha labor; como si el diseño de la organización tuviera que proceder siempre de modo analítico, descomponiendo en partes la complejidad de las instituciones, para luego establecer las estructuras más adecuadas.

La exclusividad de este acercamiento (que siempre tienen escondido en su codificación genética, el paradigma de la gerencia científica), se debate con intensidad y se presentan formas alternas y complementarias de abordar la realidad organizacional. Otra vez, se supera el astigmatismo y la miopía que conducen a reclamar organizaciones, que siempre conocen sus metas y objetivos, que ejecutan consistentemente en términos de políticas, programas y prácticas y sobretodo que su historia es objetiva y no se puede re-interpretar.

Con esta obsesión monolítica orientada hacia los hechos irrefutables, la lógica y el análisis se reconoce que necesariamente no produce las mejores rutas hacia la creatividad, adaptación, modificación y flexibilidad que necesitan las organizaciones para poder

responder a su ambiente y competir adecuadamente en contextos de cambios, turbulencias y transformaciones.

En esta misma dirección, algunos hemos hablado por ya casi una década de la feminización de la cultura de trabajo que integra lo emotivo con lo intelectual, liberando a las organizaciones de tener que apoyar siempre lo tradicional, el uso y la costumbre, para dar paso a la gestión de examinar y practicar con modos alternos de pensamiento. De aquí la necesidad de formular experimentos para la relajación de restricciones y enseñar otros métodos de pensamiento más creativos, artísticos e imaginativos. El desafío consiste en insertar en las arterias de las organizaciones seres humanos que sean más creativos, intuitivos y juguetones para realizar tareas diferentes.

El tema de los valores y la cultura organizacional se relacionan, entre otras cosas, con la difícil y compleja hazaña de integrar los intereses de la organización con las necesidades de todos sus miembros. La teoría de la organización replantea con fuerza el tópico de la calidad de vida en el trabajo y lo ubica como una responsabilidad esencial del liderazgo de transformación. Cuando este tema se posiciona dentro del contexto de los sistemas abiertos el mismo coge un giro que aplica a la comunidad y a la sociedad en general.

Por eso, en la actualidad se discute y se aboga con nuevos bríos a favor de la comunidad organizativa o la organización comunitaria, que implica incorporar a nombre de la responsabilidad social e institucional el concepto de calidad de vida. A pesar de que este tema emergió poderosamente en los 80's, en la actualidad cobra un segundo aire para señalar que el interés organizacional por cristalizar un ambiente intenso y satisfactorio, es algo más que simplemente tomar medidas internas para asegurar la efectividad institucional. Incluye trabajar con la comunidad y contribuir concretamente a la competitividad de la sociedad.

En la misma línea de argumentos, anteriores en los 90's se trabaja con la incorporación de los valores, especialmente los valores de respeto y confianza dentro y entre organizaciones.³ Si estos elementos se distribuyen efectivamente en el escenario de trabajo y

³ William Glasser. *The Control Theory Manager*. Harper Business. New York. 1994.

en el sistema de relaciones institucionales, los mismos constituirán un formidable nutriente para la vida organizacional. Todos los que trabajamos para materializar un futuro institucional diferente, que sea más democrático, flexible, fluido, temporero y adecuado, no podemos evitar señalar que los valores de respeto y confianza, constituyen fundamentos sustitutos para los sistemas de sobre-control y sobre-fiscalización que tanto enajenan a los seres humanos.

Una asignación obligada para el futuro, es diseñar y configurar sistemas administrativos, que hagan posible la conducta de honor, respeto y confianza, que a su vez crean las condiciones para las culturas de trabajo que sean humanas, si que sean demasiado humanas... * Siendo así, hay que laborar, laborar muy duro para sustituir los valores decadentes del autoritarismo y el control por los de respeto y confianza, necesarios para la verdadera democratización y transformación de las organizaciones. Esos valores crean las plataformas de trabajo para las alianzas, consorcios y aventuras compartidas entre sectores, instituciones y seres humanos. Se trata de rescatar la “h” de la gerencia de los recursos humanos que significa humanismo, virtud cívica y dignidad. En este mismo giro, hace más de veinte años que explicamos el concepto de múltiples membresías en las organizaciones, y de seres humanos transitando y navegando por el complicado mundo de las mismas de distintas naturalezas. Siempre, amparados en la teoría y en el conocimiento de las organizaciones, le dimos la bienvenida a los consejos, concilios, juntas y equipos multifuncionales de seres humanos distintos, con diversos peritajes, interesados todos en conocer cosas nuevas y salir a construir nuevas realidades. ¡Enhorabuena! El advenimiento del profesional multi-organizacional, aquel que tiene la mente, la cabeza y los pies en distintas organizaciones y que su factor sinérgico de inteligencia agregada supera cualquier dificultad de lealtad convencional? La lealtad, el compromiso y la motivación siempre habrá que relacionarlas con el significado del propósito, la visión y la pertinencia de los resultados que se persiguen.

Hay que trabajar, discutir e indagar, en torno a las maneras disponibles para superar la tiranía del pensamiento convencional... El desafío consiste en llevar a cabo verdaderas gestiones para democratizar las organizaciones. Entonces, la pertinencia del pensamiento de Russell L. Ackoff para iluminar dichas labores...