

# Sobre el concepto de organización\*\*

Walter Walker Janzen\*

## Resumen

*El artículo revisa y explora someramente el concepto de organización, tanto desde el punto de vista de su instrumentalidad como desde su carácter sistémico. Esta noción resulta relevante tanto en cuanto su vinculación con el aprendizaje como con la conducta organizacional.*

*En este contexto, se describen y analizan los cuatro componentes de la organización desde la perspectiva de su instrumentalidad: las estrategias, la estructura, la cultura y los sistemas. Se explica cómo estos componentes controlan el comportamiento organizacional.*

*Un concepto que aquí también se considera es la combinación de reglas, insights y principios al interior de una organización: las reglas formulan lo que se debe hacer y lo que está permitido; los insights representan lo que se sabe y se entiende; y los principios, lo que se es o se desea ser.*

*Otra de las ideas desarrolladas en el artículo dice relación con el hecho de que una organización es tanto una construcción como un sistema: las organizaciones son sistemas abiertos de cooperación y coordinación, en los cuales las entradas y salidas o resultados representan los puntos de contacto con el entorno.*

*Todas las connotaciones anteriores, asociadas al concepto central de organización, justifican —según los referentes citados— su revisión.*

\* Profesor de Matemáticas y Estadísticas; licenciado y máster en Educación; doctor en Pedagogía. Académico, carrera de Pedagogía Básica, UCINF.

\*\* Extracto del marco teórico de su tesis doctoral "Aproximación al aprendizaje organizacional en el caso del Instituto Inacap. Santiago-Chile". Barcelona, España, 2005.

En un sentido instrumental, la organización puede ser definida “como el instrumento regulador del comportamiento organizacional” (Swieringa y Wierdsma 1995, 11). Swieringa y Wierdsma distinguen de inmediato —a continuación de su definición, en la misma página—, cuatro componentes referentes al concepto de organización desde la perspectiva de la instrumentalidad. Los componentes son: estrategias, estructura, cultura y sistemas. Al definir los componentes que conforman el concepto de organización, afirman que las estrategias constituyen “las metas de la organización y la manera en la que esta busca alcanzarlas”; “estructura significa la división y el agrupamiento de tareas, autoridades y responsabilidades; la estructura determina la posición de los miembros de la organización y las relaciones entre ellos”; los sistemas “son las condiciones y acuerdos relacionados con la manera en que se manejan los procesos (de información, comunicación y toma de decisiones) y los flujos (de bienes y efectivo)”; y, por último, que la cultura puede ser definida como “la combinación lineal de las opiniones individuales, los valores compartidos y las normas de los miembros de la organización”.

Esta forma de describir una organización en el sentido instrumental permite afirmar que, para que haya un cambio efectivo en uno de sus componentes, debería necesariamente modificarse los otros componentes que la conforman. Desde esta perspectiva se puede plantear que estos componentes están interconectados y en su conjunto conforman el concepto de organización instrumental, decodificándola como “la interacción recíproca y la cercana conexión existente entre los componentes [...] produce ciclos de causalidad circular, en los que un factor influye en otro, que influye en el primero” (Swieringa y Wierdsma 13).

Estos componentes controlan el comportamiento organizacional. Formulan, describen, determinan, prescriben o dictaminan el tipo de comportamiento organizacional que se desea. El énfasis que se le confiera a estas acciones, depende del tipo de organización.

Toda organización tiene un conjunto de reglas, normas o instrucciones explícitas e implícitas —la normativa legal y la oculta— que influyen en la conducta deseada y en el comportamiento organizacional. Esta normativa se basa, en mayor o menor medida,

en los *insights* acerca de lo que es, lo que puede hacer y cómo debe ser dirigida una buena organización. La función de los *insights* en el interior de la organización consiste en la capacidad de sus miembros de comprender las reglas existentes o de proponer, en una justa medida, aquellas que permitan optimizar los procesos institucionales.

Otra categoría que coexiste con las reglas son los principios, que responden a las creencias y supuestos compartidos, indicando en alguna medida el tipo de organización que se desea obtener. A través de ellos, se pretende mantener y establecer una cohesión mutua entre las reglas y los *insights* predominantes. De esta manera, una organización consiste en una combinación de reglas, *insights* y principios. Las reglas formulan lo que se debe hacer y lo que está permitido; los *insights* representan lo que se sabe y se entiende; y, los principios, lo que se es o se desea ser.

En rigor, las reglas son lo más cercano al comportamiento organizacional; deben estar siempre presentes para que, en general, sea posible hablar de una organización. Sin embargo, para muchos de sus miembros, en

especial para los que se ubican en niveles de baja jerarquía, una organización es nada más que un sistema de reglas cuya lógica sólo en parte entienden y que, por consiguiente, aceptan de manera parcial. Por esto, las reglas tienen influencia directa en la conducta de los miembros de la organización, establecen los límites de lo que deben y pueden hacer y, además, requieren tiempo, conocimiento y compromiso de las personas involucradas, si se pretende que sean interiorizadas.

La influencia de los *insights* es indirecta, ya que los miembros no influyen en ellos con facilidad. Las consecuencias de un cambio en esta categoría son de mayor alcance, puesto que repercuten en otros en cuanto a sus puntos de vista e intereses. En un mayor grado ocurre esto con los principios, en los cuales incluso se involucra la voluntad de los miembros.

Desde el punto de vista del funcionamiento de una organización, no es importante si las reglas, los *insights* y los principios son implícitos o explícitos. Esto solamente importa si se trata de observar la existencia y calidad del aprendizaje organizacional en el marco específico de cada tipología

de organización. Aunque estos sean explícitos, es necesario entenderlos, comprenderlos y experimentarlos, ya que "el rasgo decisivo que influye en la conducta no está constituido por las reglas "como tales", sino por la imagen, la percepción o la interpretación que se les dé" (Swieringa y Wierdsma 16).

Una parte importante de la organización radica en estimular la imaginación de las personas y las imágenes de la realidad contenidas en ella, habida cuenta que, en definitiva, son las que determinan su comportamiento.

Una de las razones por las que existen diferencias entre la conducta deseada y la real en una organización responde al hecho de que las imágenes que la gente tiene de esta son siempre incompletas y casi siempre distintas. Un mecanismo importante de desarrollo del aprendizaje organizacional consiste en intercambiar y complementar las imágenes que uno tiene de los procesos de trabajo, la cooperación y las propias acciones.

Una organización es tanto una construcción como un sistema. Además, se desarrolla mediante personas en mutua interacción y a través del inter-

cambio de imágenes. En este punto, es interesante preguntarse ¿qué relación se puede observar entre la organización, la gerencia y el liderazgo?

El líder (gerencia) utiliza, a través de una influencia indirecta, los componentes de la estrategia, la estructura, los sistemas y la cultura para controlar el comportamiento de los miembros de la organización, de manera que satisfaga las demandas del medio externo. Hay que considerar, sin embargo, que el que estos componentes controlen el comportamiento organizacional, depende del tipo de organización.<sup>1</sup> De esta manera, la organización se concibe como un sistema y, la función de la gerencia, como un diseñar y dirigir el sistema. Sin embargo, si se entiende por gerencia una construcción social, los gerentes son entonces en primera instancia líderes, personas que toman decisiones, que filtran señales y desempeñan un papel decisivo, innovador y estimulante en el proceso de organizar el equipamiento.

Una organización se manifiesta a sí misma en la conducta colectiva de sus miembros o, lo que es lo mismo, en su comportamiento organizacional. El requisito mínimo para poder hablar



de una organización es la existencia de reglas, implícitas y explícitas, relacionadas con el comportamiento organizacional deseado. Mientras estas reglas conduzcan a una conducta que redunde en los resultados deseados, no hay necesidad de cambiarlas, pero sí de actualizarlas a través de un debate continuo. De hecho, el único aprendizaje requerido es el individual, aprender a comportarse de acuerdo con las reglas. Los programas de introducción e inducción, los cursos de especialización y los de capacitación individual están casi siempre orientados hacia el aprendizaje individual de la conducta requerida por la organización. Sólo cuando las reglas ya no conducen a la conducta que redundan en los resultados deseados, surge la necesidad de aprender en el plano organizacional, es decir, cambiar la conducta colectiva y las reglas subyacentes. Esto es idéntico a lo que sucede con el aprendizaje colectivo. En este sentido, un cambio en el comportamiento organizacional implica al menos, que las reglas existentes se cambien o que se desarrollen otras nuevas. Esto no significa necesariamente cambiar las reglas en el sentido objetivo, sino más bien en el sentido en que se interpretan.

Puede definirse también una organización "como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común" (Hodge, B.J., W.P. Anthony y L. M. Gales 1999, 11). Esta definición permite comprender que las organizaciones están compuestas de personas y, por lo tanto, deben constituir el centro de interés, dado que ellas deben trabajar juntas para alcanzar las metas de la organización. El término "límites" pone énfasis en el sentido de pertenencia que tienen las personas como miembros de la organización y en las actividades laborales comunes. Para ampliar esta definición, es preciso considerar que las organizaciones son sistemas abiertos de cooperación y coordinación, en los cuales las entradas y salidas o resultados representan los puntos de contacto con el entorno.

Una organización, considerada como un sistema abierto, debe poseer una estructura organizativa en la que se describan las relaciones internas, las divisiones de los trabajos y los medios existentes para coordinar las actividades propias de la organización. La elección de la estructura organizativa depende del contexto en el que se sitúa la organización, considerando su

ambiente, tecnología, metas y objetivos, tamaño y cultura organizacional.

Las organizaciones son básicamente procesadoras de información, vale decir, la recogen, analizan, sintetizan e interpretan de su entorno para tomar decisiones en cuanto a su forma de operar. La información que una organización debe recoger de su entorno tiene que ser relevante, con el propósito de evitar sobrecarga de información. Es por este motivo que los directivos deben decidir qué explorar y dónde. La información más relevante y oportuna es siempre aquella que permite orientar las decisiones estratégicas del día a día, como también aquellas que afectan a medio o largo plazo a la organización.

Riqueza y cantidad de información son dos aspectos importantes que se relacionan entre sí. La forma más rica de información es aquella que se obtiene en la comunicación cara a cara. La cantidad depende del nivel de conocimiento que se posea.

Se debe considerar además la temporalidad de la información. Mientras más reciente, más oportunidad ofrecerá para la toma de decisiones. También, que la información debe ser

accesible, sin que esta característica sea prioritaria a la relevancia, precisión y temporalidad. Finalmente, se debe reflexionar en el hecho de que la información también posee un valor simbólico.

Desde la cultura, algunos autores mencionan el término "organización cognitiva".<sup>2</sup> Charnes (2003) cita a Schein (1993) y Tsoukas (1994), quienes se refieren a las ideologías internas y patrones de comportamiento que integran a la cultura organizacional. Desde este punto de vista, los problemas organizacionales radican en "fallas de comunicación y malos entendidos", que imposibilitan el tratamiento de un problema y el planteamiento de una solución común del mismo.

La organización, en otras visiones, es considerada como un teatro donde se involucran flujos, procesos, transformaciones, prácticas comunes, estrategias, mitos, valores humanos, enseñanza y autorreflexión, estructuras, ciclos de aprendizaje, apoyos culturales, desarrollo y capacitación para el aprendizaje: "Es la base filosófica de la empresa: las verdades establecidas, los credos y los principios éticos que configuran la cultura organizacional."<sup>3</sup> Sin el compromiso con esas verdades

comunes, la cultura se vuelve en algo tan impreciso, que nadie se responsabiliza. Todos se sienten en una nave sin rumbo seguro, preocupados en sobrevivir al naufragio (que puede sobrevenir) a cualquier hora" (Gomes de Matos 2003, 3).

Desde el ámbito de la estrategia, se intenta responder a dos interrogantes fundamentales:

- ¿Cómo es que las metas estratégicas afectan a la organización en su proceso de adaptación general?
- ¿Cómo es que este proceso de adaptación genera una serie de resistencias en el interior de la organización?

A partir de las respuestas, se concluye que la superación de estas resistencias impulsa el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional y, de igual manera, los procesos de implantación de estrategias propulsan la adquisición de conocimiento.

En este sentido, la relación entre el pensamiento y la acción estratégica ha sido objeto de muchas contribuciones a la literatura sobre administración estratégica y ciencias de la

organización, sobre todo a partir de los años 80 (Mintzberg, 1996; Martinet, 1993; Colombo, 1993; La Rocca, 1996). Estos estudios han puesto en el tapete la complejidad del comportamiento organizacional. Otras contribuciones proponen un debate abiertamente epistemológico, cuestionando en forma directa la formación de los conocimientos que orientan las acciones organizadas de los miembros de la organización, concebidos en la complejidad de sus locaciones identitarias (persona, sociedad, cultura) (Morin, 1991; Letiche, 1999). En los estudios dedicados a la gestión y el papel de las estrategias, las reflexiones raramente se han dirigido hacia el rol del lenguaje; el interés de los investigadores se ha centrado principalmente en los procesos de comunicación que acompañan a la gestión estratégica, a través de la teoría de las decisiones, la formación de los consensos y los juegos políticos. La función epistémica de la palabra, en el seno del discurso y de la conversación estratégica; sin embargo, pone en evidencia la relación entre innovación y aprendizaje —argumento clásico en autores como Coda (1988) y Nonaka (1994)—, cuestión fundamental a la hora de la negociación y la mediación.

La importancia de la estrategia radica en que, como disciplina, es sobre todo el discurso de una comunidad científica sobre ella misma, elaborado a partir de los objetos de sus reflexiones (las organizaciones, las empresas, etc.). Cada comunidad científica se define y se articula en función de los discursos producidos por sus interacciones internas y sus evoluciones. En el sentido de Luhman (1986), la comunidad puede ser considerada como un caso de autopoiesis: “[...] al mismo tiempo encerrada en sí misma y en coevolución con los fenómenos que constituyen los datos significativos para su producción de sentido” (Colombo y La Rocca 2002, 4).

Desde el ámbito de la estructura, se puede decir que esta es un producto del aprendizaje organizacional y, generalmente, una condición para su desarrollo dentro de la organización. Para Fiol y Lyles (1985), la estructura, ya sea centralizada o descentralizada, ejerce cierto grado de influencia sobre la capacidad organizacional para aprender.<sup>4</sup>

La estructura más o menos adecuada depende del grado de flexibilidad que requiera; no puede eliminar el aprendizaje organizacional, pero sí

puede impedir u obstaculizar que se produzca, ocasionando consecuencias para la organización. Es por esto que la organización debe ser quien promueva el aprendizaje organizacional de sus miembros. Algunos autores consideran que la mejor forma es obteniendo una cantidad relevante de información que permita ser procesada e interpretada por los miembros de la organización en las actividades o tareas que les corresponde dentro de la estructura.

En cuanto a la evolución de las estructuras organizacionales,<sup>5</sup> Castells (2003) planteó que la estructura básica está determinada por sujetos y organizaciones que viven constantes transformaciones para adaptarse a los entornos y, con ello, a la competencia del mercado.

La estructura organizacional incide en la gestión del conocimiento, puesto que la forma cómo se concibe la estructura de una organización determina en alto grado la manera cómo circulan los conocimientos dentro de ella y respecto de su entorno. Al hablar de la estructura de una organización, el énfasis se centra en primer lugar en los roles de sus integrantes que, generalmente, se traducen en

un organigrama. Sin embargo, no se debe dejar de centrar el interés en cómo piensan las personas y cómo interactúan frente a los procesos establecidos por la organización.<sup>6</sup>

Los resultados que se buscan deben responder al plan estratégico de la organización, por lo que se espera que los individuos hagan lo que saben hacer y de acuerdo a cómo lo establecen las estructuras organizacionales dentro de ella.

El número de las organizaciones que abandonan las estructuras piramidales ha ido creciendo y, con ello, han dado paso a formas que permiten a sus integrantes crear valor e incrementar el aprendizaje organizacional y, en conjunto con la eficacia y la satisfacción de las personas que integran la organización.

Desde el área del ambiente, Charnes (2003) se refirió a la necesidad de ampliar el análisis de Fiol y Lyles —y de otros autores, fundamentalmente de la escuela inglesa de Tavistock—, quienes sugieren que para el desarrollo del aprendizaje organizacional es conveniente un nivel medio de percepción en la complejidad contextual; un nivel de mayor complejidad

obstaculizaría la capacidad de aprendizaje, y uno demasiado bajo provocaría la somnolencia organizacional.<sup>7</sup>

De manera que el desarrollo organizacional puede ser concebido como una dinámica que contempla la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Persigue fomentar la competencia, el crecimiento, el aprendizaje y la delegación de autoridad, y considera que la organización debe ampliar su potencial de aprendizaje para resolver sus problemas.

A modo de conclusión y, teniendo en consideración todos los elementos de discusión anteriores, se refuerza el hecho, por demás conocido, que las organizaciones ejercen influencia en casi todos los aspectos del ser humano: nacimiento, crecimiento, desarrollo, educación, trabajo, relaciones sociales, salud e incluso en la muerte.<sup>8</sup> Esto amerita obviamente un análisis posterior más profundo del concepto. Estas líneas sólo pretenden reintroducirlo en nuestra agenda de debate intelectual.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> G. Charnes, en el artículo "Aprendizaje organizacional-definición según distintos autores/analistas" (2003), hace referencia a la existencia de cuatro factores impulsores del aprendizaje organizacional.

<sup>2</sup> G. Charnes (2003) se refiere a la ponencia de autores que hablan de la cultura como una orientación cognitiva y como una interacción de los componentes de la organización.

<sup>3</sup> La cultura de una organización es factible configurarla sólo mediante el compromiso y responsabilidad de los miembros que la componen. Véase <http://www.oeconomista.com/wm/index.php> (consultado en agosto de 2003).

<sup>4</sup> G. Charnes (2003) hace referencia a la estructura, citando a Fiol y Lyles (1985, 85), donde considera que la estructura de natu-

raleza centralizada tiende a reforzar el pasado, y la descentralizada, facilita la asimilación de nuevos patrones y asociaciones.

<sup>5</sup> Las estructuras organizacionales consideradas como unidad económica se deben adaptar a los entornos, permitiéndoles generar conocimiento para así mejorar la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos y la satisfacción de las personas.

<sup>6</sup> Los miembros de una organización deben ajustarse a los procedimientos, reglamentos y plan estratégico preestablecido por la organización para dar cumplimiento a las metas y objetivos organizacionales.

<sup>7</sup> Según lo planteó G. Charnes (2003).

<sup>8</sup> B.J. Hodge, W.P. Anthony y L.M. Gales (1999) reflexionan sobre la importancia de las organizaciones en la vida del ser humano y la necesidad de ir adaptándolas a las nuevas condiciones de su entorno.

## BIBLIOGRAFÍA

---

CASTELLS, M. *Evolución de las estructuras organizacionales*. Artículo KM-Center. Bogotá, 2003.

CHARNES, G. Aprendizaje organizacional, 2003. <http://www.geocities.com/aprendizajeorganizacional/trabajo.htm>

CODA, V. *L'orientamento strategico dell' impresa*. Roma: UTET, 1988.

COLOMBO, G. "Da Atena a Herme: pensare e agire la strategia". *Economia e management* 5 (1993).

COLOMBO, G. ; LA ROCCA, S. *La pensée et la parole: conversation, logique et rhétori-*

*que du management stratégique*. 2002. [http://www.idea.eco.unisi.ch/papers/La\\_pensée\\_et\\_la\\_parole\\_article\\_AIMS\\_2002\\_2.pdf](http://www.idea.eco.unisi.ch/papers/La_pensée_et_la_parole_article_AIMS_2002_2.pdf)

HODGE, B.J., W.P. ANTHONY y L.M. GALES. *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall, 1999.

LA ROCCA, S. *Teorie sistemiche e gestione aziendale*. Milano: Egea, 1996.

LETICHE, H. "Why coherence?" Paper presentado en N.E.C.S.I., conferencia titulada *Managing Complexity*. Boston, EE.UU., 1999.

- LUHMANN, N. "The Autopoiesis of Social Systems". *Sociocybernetic Paradoxes*. London: Sage F. Geyer & J. Van der Zouwen (Eds.), 1986.
- MARTINET, A.CH. "Strategia e pensiero complesso". *Economia e Management* 6 (dic. 1993).
- MINTZBERG, H. *Ascesa e declino della Pianificazione strategica*. Roma: ISEDI, 1996.
- MORIN, E. *La méthode IV: Les idées*. Paris: Editions du Seuil, 1991.
- NONAKA, I. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science* Vol. 5 N° 1 (Feb. 1994): 14-37.
- SWIERINGA, J.; A. WIERDSMA. *La organización que aprende*. México D.F.: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., 1995.