

roger harrison

“Understanding your organization's character”

Traducción:

Ing. Fernando Ibarra Aispuro.

INTRODUCCION

La falla para reconocer los aspectos ideológicos que subyacen en los conflictos organizacionales es común entre los administradores. Normalmente estos aspectos son reconocidos sólo cuando son molestos y se hacen evidentes las líneas de lucha, como en las relaciones obrero-patronales. Pero a esas alturas el conflicto puede haberse desarrollado hasta un punto tal donde es virtualmente imposible una solución constructiva.

Una ideología, como se interpreta en este trabajo, son los sistemas de pensamiento que son determinantes centrales del carácter de las organizaciones.

Una ideología de la organización afecta el comportamiento de su gente, su capacidad para satisfacer efectivamente sus necesidades y demandas y la forma en que afrontan al medio externo. Además, mucho del conflicto que rodea el cambio en la organización es realmente lucha ideológica.

En este trabajo se presentará una teoría que identifica cuatro ideologías organizacionales distintas y competitivas así como su significado para el administrador.

Las funciones más obvias que desempeña una ideología de la organización son:

- Especifica las metas y valores hacia los cuales debe dirigirse la organización y mediante las cuales debe medirse su éxito y valía.
- Prescribe las relaciones apropiadas entre los individuos y la organización (es decir, el “contrato social” que legista lo que una organización debe esperar de su gente y viceversa).
- Indica cómo debe controlarse el comportamiento en la organización y qué clases de control son legítimos e ilegítimos.
- Describe cuáles cualidades y características de los miembros de la organización deben ser valuadas o criticadas, así



como qué tanto deben ser premiadas o castigadas.

- Muestra cómo los miembros deben tratarse unos a otros (competitiva o colaboradoramente, honesta o deshonestamente, estrecha o distanciadamente).
- Establece métodos apropiados de trato con el medio ambiente externo (agresivo, explotación, negociación, proactivo, exploratorio).

VALORES E IDEOLOGIAS

Una ideología de la organización es algo más que un conjunto de prescripciones y prohibiciones. También establece un criterio para el "hacer" y "no hacer". Este criterio explica el comportamiento de los miembros de una organización así como el funcionamiento del medio ambiente externo (en este último caso, mediante la indicación a los miembros de cómo deben esperar que otras gentes y sistemas de organización se comporten).

El criterio de la ideología de una organización es similar a lo que los científicos del comportamiento llaman "teoría organizacional". La diferencia es que los científicos del comportamiento intentan con diferente grado de éxito evitar que sus valores influyan sus teorías de la organización; la gente, en su mayor parte no intenta evitar que sus valores influyan sus ideologías de la organización. (Esta es una razón del por qué la educación acerca del comportamiento organizacional está posiblemente tan emocionalmente cargado; si cambias la teoría de la organización de un hombre, él normalmente termina cuestionando también sus propios valores).

Entre las gentes de las organizaciones, las ideas de lo "qué es" y lo "que debe ser" se confunden unas con otras y son (o parecen ser) consistentes. Aquí está un ejemplo:

La ideología de una gran compañía manufacturera de productos de consumo prescribe que el trabajo debe organizarse de forma

que produzca la mayor utilidad. Si esto significa que algunos miembros de la organización tengan empleos aburridos que le ofrezcan poca oportunidad de satisfacción y orgullo en su trabajo, entonces se considera simplemente como algo desafortunado pero ideológicamente irrelevante. De acuerdo al criterio de esta ideología, la mayor parte de la gente no tiene mucha aptitud o deseos de adquirir responsabilidad o tomar decisiones en forma alguna, y los que lo hacen ascenderán por selección natural a trabajos de mayor responsabilidad y satisfacción.

Sin embargo, algunos administradores jóvenes tenían valores personales mucho más egoístas. Dificilmente sospechaban que había más tareas aburridas que gente apática para realizarlas. Estaban excitados por un grupo de estudios de investigación que intentaban mostrar que dando a los empleados mayor responsabilidad e involucramiento en la toma de decisiones realmente se les conducirá a una actuación mejorada. Pero en mis discusiones con los administradores, encontré que el valor instrumental de los estudios para mejorar la efectividad de la organización no fue la causa de su popularidad; más bien, fueron bienvenidas porque ayudaron a los administradores a reconciliar sus valores personales con los lineamientos de la ideología prevaleciente de que el trabajo debe, sobre todo, ser organizado para producir el mejor resultado económico. (De hecho he encontrado que los hallazgos de las ciencias del comportamiento normalmente se aceptan o rechazan sobre tales bases ideológicas en lugar de hacerlo sobre la base de la probabilidad de su veracidad).

MARCO CONCEPTUAL

En lo que resta de este artículo presentaré un marco conceptual para desarrollar formas de descubrir y entender los conflictos ideológicos cuando surgen en las organizaciones. Se postulan cuatro ideologías de la organización: (1) orientación al poder; (2) orientación al rol o papel desempeñado; (3) orientación a las tareas; y (4) orientación a la



persona. Estas ideologías rara vez se encuentran en las organizaciones como tipos puros, sino que la mayoría de las organizaciones tienden a centrarse en uno u otro de ellos. Los describiré y contrastaré en su forma pura para enfatizar sus diferencias y luego indicaré lo que creo son los puntos fuertes y débiles de cada uno. Después aplicaré el modelo conceptual a algunos conflictos comunes en la vida de las organizaciones modernas.

Orientación al poder

Una organización que está orientada al poder intenta dominar su medio ambiente y vencer toda oposición. No desea estar sujeta a ninguna ley o poder externos. Y dentro de la organización todos los que son poderosos luchan por mantener control absoluto sobre subordinados.

La organización orientada al poder es competitiva y celosa de su territorio (ya sea mercado, tierra, líneas de producto o acceso a los recursos). Busca expandir su control a expensas de otros, a menudo explotando a las organizaciones más débiles. Aún una organización débil orientada al poder obtiene satisfacción al sentirse capaz de dominar a otras que son aún más débiles. Tales organizaciones intentan negociar su propia ventaja y fácilmente encuentran justificación para rescindir acuerdos que ya no sigan siendo útiles por sí mismos.

Dentro de la organización, la ley de la selva parece con frecuencia que prevalece entre los ejecutivos cuando luchan con sus colegas por la obtención de ventajas personales.

Sin embargo, hay una forma más suave de orientación al poder que a menudo se encuentra entre las organizaciones antiguas, principalmente las que tienen como antecedentes la propiedad familiar. Aquí los empleados pueden ser cuidados más que explotados, especialmente aquellos que son antiguos y leales. Externamente los propietarios mantienen un código de honor, especialmente cuando tratan con otros similares a ellos. Esta es una

orientación al poder con un guante de terciopelo. Pero cuando la autoridad benevolente es violada o retada, ya sea desde dentro o desde fuera, es muy probable que vuelva a aparecer el puño de hierro. En tales casos, la prueba de la orientación al poder es la dureza con que una persona y organización pelea por poder y posición que estén en juego.

Orientación al rol o papel desempeñado

Una organización que está orientada al rol aspira a ser lo más racional y ordenada posible. En contraste con la autocracia decidida de las organizaciones orientadas al poder, hay una preocupación por la legalidad, la legitimidad y responsabilidad.

Es útil ver la orientación al rol como un desarrollo parcial en reacción a la orientación al poder. La competencia y el conflicto, por ejemplo, son reguladas o reemplazadas por acuerdos, reglas y procedimientos. Los derechos y privilegios son cuidadosamente definidos y cumplidos. En tanto un fuerte énfasis sobre la jerarquía y el status, ese es moderado por el compromiso a seguir la legitimidad y legalidad. Las diferentes actitudes de las orientaciones al poder al rol hacia la autoridad pueden compararse con las diferencias entre una dictadura y una monarquía constitucional.

La predictibilidad del comportamiento es alta en la organización orientada al rol, y la estabilidad y respetabilidad son apreciadas tanto como la competencia. La respuesta correcta tiende a ser más apreciada que la efectiva. Los procedimientos para el cambio tienden a ser más pesados o incómodos; por lo tanto, el sistema es lento para adaptarse al cambio.

La mayoría de las organizaciones comerciales están demasiado restringidas por las demandas del mercado para permitir una rigidez extrema de una pura orientación al rol o al exceso peor de su tendencia de colocar la corrección de los procedimientos por encima de la efectividad del trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones que controlan su mer-



cado o que operan en áreas que están altamente reguladas por las leyes, presentan un alto grado de orientación al rol. La racionalidad, impersonalidad y adherencia a los procedimientos de muchos bancos, compañías de seguros, servicios públicos y organizaciones de trabajo social son casos de este tipo de orientación. Su orientación al rol dejan al consumidor, público o cliente con pocas alternativas de elección al tratar con ellas.

Orientación a la tarea

En la organización que está orientada a las tareas, el logro de un objetivo superior es lo más estimado. El objetivo no necesariamente debe ser de tipo económico; puede ser ganar una guerra, convertir a paganos, reformar un gobierno o ayudar al pobre. La cosa importante es que la estructura, funciones y actividades de la organización son todas evaluadas en términos de su contribución a los objetivos superiores.

Nada que impida el logro de una tarea es permitido. Si la autoridad establecida impide su logro, es arrasada o saltada. Si los roles, reglas y regulaciones fuera de moda ocultan la solución de problemas, son cambiados. Si los individuos no tienen las habilidades o conocimientos técnicos para desempeñar una tarea, son reentrenados o reemplazados. Y si las necesidades personales amenazan la solución efectiva de un problema son suprimidas en aras del "logro de trabajo".

No hay compromiso ideológico hacia la autoridad, respetabilidad y orden como tales. La autoridad se considera legítima sólo si está basada en el conocimiento y competencia apropiados; no es legítima si está basada únicamente en el poder o posición. Y hay poco temor por romper reglas y regulaciones si el logro de la tarea es mejorado haciéndolo así.

No hay nada inherentemente competitivo en la orientación a las tareas. La estructura de la organización es modelada y cambiada para cumplir con los requerimientos de la tarea o función a realizar. El énfasis se pone en la respuesta rápida y flexible de la orga-

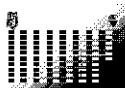
nización a las condiciones cambiantes. La colaboración es buscada si adelantara hacia la meta; las alianzas se escogen sobre la base de metas y valores mutuos y hay poca "búsqueda de ventajas" en las relaciones con otras organizaciones.

La orientación hacia la tarea se encuentra más fácilmente en las pequeñas organizaciones cuyos miembros se asocian porque comparten algunos valores, tareas o metas. Ejemplos son las organizaciones de servicio social, equipos de investigación, negocios altamente riesgosos, etc. Sin embargo, a menudo los conflictos internos y las presiones externas hacen que estas organizaciones tomen orientaciones hacia el poder y el rol.

Las organizaciones grandes que operan en ambientes muy complejos y cambiantes ofrecen ejemplos más durables. Las compañías que se desenvuelven en mercados muy dinámicos o de rápido cambio, tecnología compleja establecen equipos o "fuerzas de trabajo". Estos grupos de especialistas se seleccionan para resolver un problema particular y a menudo operan de una manera muy flexible y egoísta hasta que el problema es resuelto. Luego las unidades se desbaratan y los miembros se unen a otros equipos para trabajar en nuevos problemas. Aunque en las organizaciones más grandes en las que se opera estén básicamente orientados al rol o al poder, el equipo de proyecto o fuerza de trabajo a menudo presenta una relativamente pura orientación a la tarea.

Orientación a la persona

A diferencia de los otros tres tipos, la organización orientada a la persona existe principalmente para servir las necesidades de sus miembros. La organización misma es un instrumento por medio del cual los miembros pueden satisfacer necesidades que en otra forma no podrían satisfacerlas solos. Así como algunas organizaciones evalúan continuamente la valía de sus miembros como herramientas y son aceptados o rechazados en consecuencia, las organizaciones orientadas a las



personas son evaluadas como herramientas por sus miembros. Por esta razón, algunas de estas organizaciones pueden ser de muy corta vida, son eliminadas cuando cesan de suministrar un sistema para sus miembros para hacer "lo de su propio interés".

La autoridad en el sentido de la orientación al poder o al rol es eliminada. Cuando es absolutamente necesario la autoridad se asigna sobre la base de la capacidad para efectuar un trabajo, pero esta práctica se mantiene al nivel mínimo. En lugar de esto, los individuos esperan influir en los demás a través del ejemplo, la ayuda o el carisma.

Se prefieren los métodos de consenso para la toma de decisiones; la gente generalmente no espera hacer cosas que son incongruentes con sus propias metas y valores.

Ilustraciones de orientación a la persona son los pequeños grupos de profesionales que se unen para investigación y desarrollo. Algunas compañías de consultores también parecen estar diseñadas básicamente como vehículos para sus miembros. Es típico de tales organizaciones que el crecimiento, expansión y maximización de ingresos y utilidad no son consideraciones básicas.

Parecen existir presiones crecientes por parte de los miembros de las organizaciones industriales modernas para desplazarse hacia la orientación a la persona. Los jóvenes profesionales piden a sus compañías oportunidades para trabajar en proyectos interesantes y valiosos (congruentes con sus propios valores). Los reclutadores de personal encuentran que los graduados a menudo están más interesados en oportunidades para crecer y aprender que en oportunidades de avance organizacional.

PUNTOS FUERTES Y DEBILES

La ideología de una organización tiene obviamente un profundo efecto sobre la efectividad de la organización. Determina como:

- a) son tomadas las decisiones; b) son usados

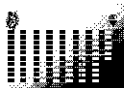
- los recursos humanos y; c) es enfocado el ambiente externo. Una ideología de organización tiende a ser internamente viable cuando la gente dentro del sistema desea y necesita los incentivos y satisfacciones prescritas que premian la buena actuación. Tiende a ser externamente viable cuando la organización es un microcosmos del ambiente externo y premia las mismas habilidades, valores y motivaciones.

Viabilidad externa

Comúnmente, a medida que una organización aumenta de tamaño, su ambiente operacional se vuelve más complejo. La mayoría de las áreas donde operan las grandes compañías cambian rápidamente y/o tienen muchos aspectos que requieren una respuesta integrada. Por ejemplo, los mercados de amplitud mundial y tecnología rápidamente cambiante exigen mucha atención en el procesamiento de información y capacidades en la toma de decisiones de la organización.

La organización orientada al poder no está bien adaptada para respuestas flexibles y procesamiento de información en ambientes complejos. Puesto que las decisiones se toman en el nivel superior, la información tiene que pasar a través de mucha gente que filtra los datos "irrelevantes". Más aún, algunos pueden distorsionar el mensaje para su propia conveniencia (la competencia agresiva es parte de la ideología). Cuando las condiciones cambian rápidamente, el retraso introducido por el proceso de filtrado puede retrasar excesiva o indebidamente la respuesta de la organización.

La organización orientada al rol es también insuficientemente flexible para adaptarse fácilmente a cambios externos rápidos. Para lograr la seguridad que es uno de los valores más altos, debe perpetuar papeles o roles y relaciones de información más rígidos. Esto da estabilidad pero significa que aún los individuos más poderosos pueden ser incapaces para producir rápidamente los cambios necesarios.



En tiempos de cambio, los procedimientos establecidos con frecuencia no se aplican y los canales de información se sobrecargan con problemas que requieren decisiones en los niveles superiores.

Estructuras orientadas al cambio: La mayor ventaja de la organización orientadas a las tareas es su trato con ambientes complejos y cambiantes. El control descentralizado acorta los canales de comunicación y reduce los retrasos, distorsión y atenuación de los mensajes.

En las organizaciones orientadas al poder o al rol el control está asociado a una *posición* en la organización; ninguna suministra una reasignación rápida y racional de personas apropiadas a las posiciones de influencia. En contraste, la ideología orientada a la tarea despeja el camino para un sistema de control muy flexible, o no puede cambiar rápidamente a través del tiempo a medida que se requieren diferentes recursos por los problemas externos.

La organización orientada a la persona también está bien adaptada para tratar con la complejidad y el cambio.

Manejo de amenazas: En un ambiente altamente competitivo donde las organizaciones confrontan frecuentemente amenazas y hostilidades abiertas, las fuerzas y debilidades de los tipos ideológicos forman un patrón diferente.

Por ejemplo, mientras que la organización orientada al poder no está adecuada para manejar la complejidad y el cambio, su estructura y procesos de toma de decisiones están admirablemente adecuadas para decisiones rápidas y acciones prontas. Tienden a promover gentes pensantes y agresivas que pueden dirigir a la organización en ambientes peligrosos y competitivos.

La organización orientada a la tarea normalmente tarda más en responder, pero es más probable que la respuesta esté basada en datos y planeación adecuados. En contraste con la organización orientada al poder, que es agresivamente dirigida desde el nivel superior, tiende a enlistar el total compromiso

de los miembros de la organización en todos los niveles.

La organización orientada al rol no trata exitosamente con incrementos repentinos de las amenazas porque confía grandemente en los procedimientos operacionales establecidos. Consecuentemente, su estructura es engorrosa para reaccionar rápidamente en casos de amenazas abiertas.

Las organizaciones orientadas a las personas tienen dificultades para dirigir las actividades de sus miembros en armonía, y solo actúan de conjunto cuando el peligro es tan claro y presente que puede ser demasiado tarde.

Probablemente, la organización más viable en un ambiente hostil y amenazante tendría una combinación de la orientación al poder y a la tarea. Sin embargo, este es un matrimonio difícil porque el deseo de poder personal a menudo es incompatible con la buena voluntad requerida para dejar el control a los que tienen mayor conocimiento y capacidad para la tarea del momento.

Viabilidad interna

La organización orientada al poder es una excelente estructura para agregar muchos ojos, oídos, manos y pies a un cerebro. Ejerce un estrecho control interno y coordinación. El sistema trabaja bien cuando los problemas toman la forma de retos abiertos que pueden ser comprendidos y resueltos por uno solo o unos cuantos de los hombres que se encuentran en el nivel superior.

Pero cuando la organización orientada al poder se vuelve grande y compleja, este control tiende a descomponerse. Bajo estas condiciones la ideología orientada al rol es más efectiva. Suministra reglas y procedimientos que permiten un alto grado de integración interna con poca intervención activa del nivel superior.

Obviamente es más difícil lograr cohesión interna bajo una ideología orientada a la tarea o a la persona. Por ejemplo, si el trabajo es hecho por un equipo de proyecto temporal



¿cómo son coordinados sus esfuerzos para una meta común? Cuando un equipo alcanza solución a un problema se desbanda, en estos casos ¿cómo se le va a dar impacto y continuidad a su trabajo en el resto de la organización? Se necesita alguna estructura estable y central para suministrar coordinación, planeación a largo plazo y continuidad de esfuerzo. Sin embargo, si es demasiado estable, se puede volver orientada al rol (rígida y difícil de cambiar) u orientada al poder (recentralizando el control). El poder personal y la necesidad de seguridad de los miembros individuales pueden fomentar tales desarrollos.

Estos dilemas de estructura interna han conducido a varias soluciones de compromiso tales como la "organización matricial". Se usa el término "matricial" porque los grupos de trabajo realmente *cortan o atraviesan horizontalmente* a la organización de funcionamiento piramidal, juntando individuos seleccionados de diferentes funciones y niveles para trabajar en un grupo de iguales relativamente autónomo. La estabilidad estructural es suministrada por un marco fijo *orientado al rol* organizado sobre líneas funcionales. El personal rápidamente es desprendido de las funciones durante períodos variables durante los cuales se unen a una unidad de trabajo *orientado a la tarea*. Ellos son dirigidos por la unidad de trabajo, pero su paga, perspectivas de carrera y promociones emanan de la parte del sistema *orientada al rol*.

Aunque el sistema matricial puede ser efectivo, a menudo sufre de los intentos de las funciones orientadas al rol de sobre controlar las funciones orientadas a la tarea. El conflicto resultante comúnmente es ganado por las primeras, las cuales tienen mayor permanencia y más recursos. Una de las razones de estas dificultades es que las organizaciones intentan operar estructuras parcialmente orientadas a las tareas sin comprometerse a seguir la correspondiente ideología. Las gentes orientadas al rol no pueden ser incorporadas a un sistema orientado a la tarea sin provocarles conflictos.

Motivación efectiva. Mientras que la organización orientada al poder suministra una oportunidad a unas cuantas gentes agresivas para llegar a niveles superiores, ofrece poca seguridad a las personas ordinarias. Es más viable en situaciones donde la gente está desposeída de recursos y poder y tiene que aceptar una mala negociación ya que no hay una buena. Por ejemplo, la organización orientada al poder prospera en países subdesarrollados.

La ideología orientada al rol intenta tratar con la dificultad de supervisar la toma de decisiones compleja y las tareas de solución de problemas mediante la racionalización y simplificación. Cada trabajo es desdoblado en elementos más pequeños, se establecen reglas y se observa la actuación. Sin embargo, cuando la situación cambia es probable que los miembros continúen aplicando los mismos procedimientos (ahora inefectivos).

Las organizaciones orientadas al poder o al rol simplemente no suministran medios para el desarrollo y utilización del compromiso interno, iniciativa y juicio independiente por parte de los miembros, excepto para los que se encuentran en los niveles superiores. En sociedades donde las aspiraciones de la mayoría de las gentes son precisamente conseguir que los dejen permanecer, o a lo más lograr una medida de seguridad económica, las organizaciones orientadas al poder o al rol pueden funcionar adecuadamente.

En sociedades opulentas donde la seguridad está ampliamente asegurada, la gente empieza a buscar satisfacciones más profundas en su trabajo. Intentan cambiar las asignaciones de trabajo estrechamente controladas y las estructuras internas rígidas. Cuando tienden hacia la orientación a la tarea (trabajo "útil", "significativo") y a la orientación a la persona (trabajo interesante, autoexpresión, y "hacer las cosas a su manera") se empiezan a desarrollar en la sociedad más amplia, presiones para desarrollar el cambio dentro de las organizaciones orientadas al rol y al poder.

Desgraciadamente no toda la gente puede funcionar productivamente en una estructura



flexible e igualatoria. Algunas gentes son dependientes, apáticas o inseguras. Necesitan incentivos externos para trabajar y directivas o reglas para guiar sus actividades.

Además, la ideología orientada a la tarea tiene sus propias formas de explotar al individuo. Cuando su conocimiento y habilidades se vuelven obsoletos para la tarea del momento, se espera que un individuo se haga graciosamente a un lado y deje el lugar a alguien mejor calificado. El status y reconocimiento dependen casi enteramente de la contribución a la tarea; si el problema que enfrenta la organización cambia repentinamente esto puede producir reversiones crueles de la fortuna personal y satisfacción del trabajo de un individuo.

La organización orientada al poder parece estar especialmente creada para encajar o armonizar la situación de trabajo a los motivos y necesidades de individuos independientes y auto-dirigidos. Es flexible a sus demandas, mientras que la organización orientada al poder es controladora; de margen para su expresión individual, mientras que la organización orientada al rol programa cada movimiento; se relaciona con sus necesidades personales, mientras que la orientada a la tarea usa a la gente como instrumentos para fines "superiores". Desafortunadamente, como ya se indicó antes, la organización orientada a la persona es menos probable que sea efectiva en el ambiente externo que las organizaciones basadas en otras ideologías.

HACIA LA RESOLUCION DEL CONFLICTO

Una tensión básica corre a lo largo de las ideologías y tipos de organización discutidas hasta ahora. Es el conflicto entre: a) los valores y cualidades estructurales que anticipan los intereses de la gente y b) los valores y cualidades estructurales que anticipan los intereses de las organizaciones.

Puedo identificar seis intereses, todos mencionados previamente, que son comúnmen-

te sujetos de tensión y lucha ideológica. Tres de estos son principalmente intereses de la gente y tres son principalmente intereses de las organizaciones. Los tres intereses de la gente son:

1. Seguridad contra privaciones económicas, políticas o psicológicas.
2. Oportunidades para comprometer voluntariamente los esfuerzos de uno a metas que son personalmente significativas.
3. El logro del propio crecimiento y desarrollo de uno, aun donde esto pueda estar en conflicto con las necesidades inmediatas de la organización.

Los tres intereses de las organizaciones son:

1. Respuesta efectiva a las amenazas y peligros de ambientes complejos.
2. Trato rápido y efectivo con ambientes complejos y cambiantes.
3. Integración y coordinación interna de los esfuerzos hacia las necesidades y metas de la organización, incluyendo la subordinación de las necesidades individuales a las necesidades de la organización.

Estos no son obviamente todos los intereses en juego, pero en mi opinión se encuentran entre los sobresalientes.

La Figura 1 muestra la posición de cada ideología en relación con cada interés e indica, como lo hizo el análisis anterior, que las cuatro ideologías tienen perfiles muy diferentes. Cada ideología por tanto "encaja" o "armoniza" las necesidades de una organización dada y sus miembros diferentemente. Por ejemplo, una pequeña organización que opera en un campo tecnológico rápidamente cambiante y que emplea gente cuyos deseos personales de crecimiento y autonomía po-



drían encontrar su mejor armonización con orientación a la tarea o a la persona (esto depende, por supuesto, de qué tan competitivos son sus mercados y qué forma financiera tiene). Una organización muy grande que opera una tecnología que cambia lentamente en un mercado restringido y que emplea gente que desea estabilidad y seguridad puede encontrar que una orientación al rol podría proporcionar el mejor balance.

Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones no hay armonía perfecta con alguna de las cuatro ideologías. La ideología "ideal" debería poseer algo de orientación al poder para tratar inteligente y agudamente con la competencia, un poco de orientación al rol para lograr estabilidad e integración interna, una carga de orientación a la tarea para buena solución de problemas y rápida adaptación al cambio y suficiente orientación a la persona para satisfacer las cuestiones de nuevo personal que desea saber por qué él debe involucrarse en todo para que sus necesidades sean satisfechas.

Pero, desgraciadamente, esta mezcla de ideologías y sus consecuencias para la gente y la organización resultarán inevitablemente en conflicto, y sus subsecuentes estira y afloja en las organizaciones y sus miembros. Procurar mezclar ideologías puede también evitar a cada tipo de producir las desventajas que le son únicas.

Por otro lado, yo no creo que las organizaciones más viables y el máximo de satisfacción de las necesidades humanas resultarán de estructuras monolíticas que sean ideológicamente homogéneas. Me parece que debemos aprender a crear y mantener organizaciones que contengan la misma diversidad de ideologías y estructuras que se encuentran en los ambientes complejos en los que las organizaciones deben vivir y crecer. Esto significa que las organizaciones pueden estar compuestas de partes que son ideológicamente homogéneas dentro de ellas mismas y que son muy diferentes unas de otras.

Tales organizaciones serán muy efectivas en su trato con ambientes complejos y maximizarán las satisfacciones de los diferentes tipos de gentes, pero estarán sujetas a mayor conflicto interno y lucha ideológica que lo que podrían tolerar la mayoría de las organizaciones corrientes. Por ejemplo, en lugar de un "espíritu de compañía" habría varios "espíritus de compañía", todos diferentes y probablemente antagonistas. En este ambiente de partes conflictivas y mutuamente interdependientes, la administración, no la resolución, del conflicto será una de las tareas más importantes. Uno puede imaginar de hecho que el trabajo más importante de la alta gerencia no será dirigir los negocios sino administrar la integración de sus partes.

NOTA DE CONCLUSION

Ya sea que los hombres los confronten o eviten los aspectos ideológicos continuarán agudizándose por sí mismos, dentro y fuera de la organización.

A medida que los ambientes operacionales se vuelvan más turbulentos y técnicos, los atractivos de la orientación a la tarea se harán sentir por sí mismos. Todavía cada cambio en las organizaciones significa algún grado de redistribución del poder y con él algún cambio en los premios; tales cambios serán siempre resistidos por aquellos que más pierden comúnmente los miembros más viejos de la organización que tienen un status mayor. Por tanto pienso que el conflicto ideológico se incrementará dentro de las organizaciones, ya sea que el conflicto se maneje abiertamente o no.

Sin embargo, el tratar abiertamente tal conflicto puede permitir al administrador encontrar formas para manejarlo y también para usar la tensión creativa y competitivamente. Por otra parte, el conflicto escondido tiende a corroer la fuerza de una organización y luego a hacer erupción cuando es más peligroso para la salud de la organización.



A. Intereses de la gente

	Seguridad contra privaciones económicas, políticas y psicológicas.	Oportunidades para comprometerse voluntariamente a metas valiosas.	Oportunidades para alcanzar el propio crecimiento y desarrollo independiente de las metas de la organización.
Orientación al poder	Bajo: a placer del autócrata	Bajo: A menos que uno esté en una posición lo bastante alta para determinar metas de la organización.	Bajo: A menos que uno esté en una posición lo bastante alta para determinar las metas de la organización.
Orientación al rol	Alta: Seguridad por ley, costumbre y procedimiento.	Baja: Aún cuando a veces uno esté en una posición alta.	Baja: Las metas de la organización son relativamente rígidas y las actividades estrechamente predeterminadas.
Orientación a la tarea	Moderada: La privación psicológica puede ocurrir cuando las contribuciones de un individuo son redundantes.	Alta: Una mayor base de las relaciones del individuo con la organización.	Baja: Los individuos no deben estar en la organización si no suscriben algunas de sus metas.
Orientación a la persona	Alta: El bienestar del individuo es el principal interés.	Alta: Pero sólo si el individuo es capaz de generar sus propias metas.	Alta: Las metas de la organización son determinadas por las necesidades de los individuos.

FIGURA 1. Intereses de la gente y la organización bajo cuatro orientaciones.

B. Intereses de la organización.

	Respuestas efectivas a peligros y amenazas ambientales.	Trato rápido y efectivo con la complejidad ambiental y el cambio.	Integración interna y coordinación de esfuerzo, si es necesario a expensas de las necesidades individuales.
Orientación al poder	Alta: La organización tiende a estar perpetuamente lista para la pelea.	Moderada a baja: Depende del tamaño; los canales de comunicación piramidal se sobrecargan fácilmente.	Alta: El control efectivo emana del nivel más alto.
Orientación al rol	Moderada a baja: la organización es lenta en movilizarse de acuerdo a los aumentos en las amenazas.	Baja: Lenta para cambiar procedimientos programados; los canales de comunicación se sobrecargan fácilmente.	Alta: Representa un sistema de trabajo racional cuidadosamente planificado.
Orientación a la tarea	Moderada a alta: La organización puede ser lenta en la toma de decisiones pero produce respuestas altamente competentes.	Alta: Asignación flexible de recursos y canales de comunicación cortos que facilitan la adaptación.	Moderada: Integrada por metas comunes; pero flexible, el cambio en la estructura puede hacer difícil la coordinación.
Orientación a la persona	Baja: La organización es lenta en darse cuenta de las amenazas y lenta para movilizar los esfuerzos contra ella.	Alta: Pero la respuesta es errática; la asignación de recursos a problemas depende grandemente de las necesidades e intereses personales.	Baja: Es difícil alcanzar una meta común y las actividades pueden cambiar con los intereses de los individuos.

FIGURA 1. (Continuación)