

# **GERENCIA ORGANIZACIONAL Y SOCIEDAD**

**Caleb A. López\***

## **Resumen**

*Este ensayo pretende explorar la relación mutua entre gerencia organizacional y sociedad, al señalar: 1) los nexos entre "sociedad" y "organización" a través del concepto de ideología; 2) la gerencia organizacional como acción derivada de ideología y valores compartidos por la sociedad; 3) el rol del gerente como ente moldeador de conductas dentro de la organización y 4) la influencia de la gerencia organizacional en la sociedad. El desarrollo de los aspectos antes mencionados recoge las concepciones determinista e indeterminista en la formación, mantenimiento y cambio de valores e ideologías en las organizaciones y en la sociedad como un todo, respectivamente. Se concluye que la sociedad, a través de un proceso de socialización, crea "la cultura y valores de una organización (concepción determinista), pero que la organización, por intermedio de los valores y estilos de liderazgo gerenciales, puede promover cambios en las ideologías de la sociedad (concepción indeterminista).*

**Palabras clave:** Valores, gerencia organizacional, ideología, socialización, determinismo cultural y organizacional.

---

Recibido: 15-04-99 Aceptado: 10-04-00

\* Escuela de Administración y Contaduría Bíblica, Universidad del Zulia, Núcleo COL. Cabimas, Venezuela.

## Organizational Management and Society

### Abstract

*This essay explores the mutual relationship between organizational management and society by pointing out: 1) connections between "society" and "organization" through the concept of ideology; 2) organizational management as a result of ideologies and values shared by society; 3) the role of the manager as an entity who molds people's behaviors within the organization and 4) the influence of organizational management on society. Development of the aforementioned aspects takes into consideration both deterministic and non-deterministic views for the formation, maintenance and changing of values and ideologies in organizations and society, respectively. It is concluded that society, through a processes of socialization, "creates" the culture and values of an organization (deterministic conception), but that the organization, through the values and styles of management leadership, can promote changes in the ideologies and values of society as a whole (non-deterministic conception).*

**Key words:** Values, organizational management, ideology, socialization, cultural and organizational determinism.

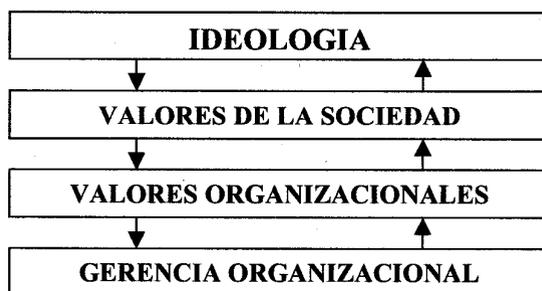
### I. Introducción

La interacción entre el individuo y su medio ambiente, específicamente la relación entre su sistema de valores personales y los valores de la sociedad a la cual pertenece, ha sido objeto de estudio de la psicología y la sociología contemporáneas. Esta misma relación se aplica a la organización y su medio ambiente. Los valores contenidos en las ideologías de la sociedad tienen un impacto significativo en la gerencia organizacional y viceversa. Este aspecto ha sido un tema recurrente en la literatura actual sobre gerencia y cultura organizacional (vea Figura 1).

El sistema de valores que los gerentes traen consigo al ingresar en una organización en particular, se refleja en sus propios comportamientos y en las expectativas de comportamiento de otros miembros de la organización. Tanto para el gerente como para el empleado, uno de los aspectos más importantes de la interacción social se origina en el sitio de trabajo. Por lo tanto, es útil conocer cómo opera el proceso de socialización, ya que las acciones y el sistema de valores de los gerentes y empleados son, en parte, resultado de este proceso.

No sólo la sociedad ejerce influencia sobre individuos o grupos, lo contrario también es verdadero. De acuerdo con Kast y Rosenzweig (1970), en el mundo or-

**Figura 1**  
**Marco teórico de la relación entre ideología, valores sociales, valores organizacionales y gerencia organizacional**



Fuente: Elaborada por el autor.

ganizacional, las organizaciones utilizan recursos provistos por el entorno y poseen un grado de autonomía para alcanzar sus propósitos, pero dichas organizaciones también están limitadas por los requerimientos de satisfacción de las necesidades de una sociedad mucho más amplia. Las organizaciones operan bajo las ideologías generales establecidas por la sociedad pero, al mismo tiempo, su carácter no es de pasividad; las organizaciones también modifican los valores sociales. Esta relación dinámica entre las organizaciones y la sociedad se refleja en la “sociedad de negocios”; en la ideología de las grandes empresas corporativas se establece el tema dominante para el sistema total (Kast y Rosenzweig, 1970).

Este artículo pretende explorar la relación mutua entre gerencia organizacional y sociedad, al señalar: 1) los nexos entre “sociedad” y “organización” a través del concepto de ideología; 2) la gerencia organizacional como acción derivada de ideología y valores compartidos por la sociedad; 3) el rol del gerente como ente moldeador de conductas dentro de la organización y 4) la influencia de la gerencia organizacional en la sociedad.

## ***2. La sociedad y la organización***

La idea de que las acciones de la organización son socialmente limitadas significa que parte de la explicación para su comportamiento puede ser encontrado en el contexto social (Pfeffer & Salancik, 1978). Una sociedad, especialmente la sociedad contemporánea, puede ser vista como un agregado de organi-

zaciones particulares en un área geográfica específica y en un tiempo determinado. De acuerdo al *New Illustrated Webster's Dictionary* (1992), una sociedad es un "sistema de vida en comunidad, en el cual los individuos, ordinariamente en una área territorial, forman una asociación continua y reguladora para su mutuo beneficio y protección."

En la misma línea de pensamiento, una organización es "un conjunto de personas unidas por un lazo común... con el propósito de alcanzar algunos objetivos definidos y comunes" (Reeser, 1978). Los conceptos de "sociedad" y "organización" comparten elementos comunes en sus definiciones: ambas están compuestas de personas que se unen para alcanzar objetivos comunes. De esta forma, las organizaciones son partes constituyentes de la sociedad y los medios para alcanzar los fines de esta última. Como tales, las organizaciones pueden ser consideradas como grupos formales que encarnan, reflejan y transmiten los valores de una sociedad particular y su correspondiente ideología.

Como resultado de esta conformidad de valores, las organizaciones pueden legitimar su existencia dentro de los límites de un sistema social particular. La legitimación es "el proceso por el cual una organización justifica su existencia ante otra organización de su mismo nivel o ante una organización de nivel superior, para continuar con la importación, transformación y exportación de energía, materiales e información" (Maurer, 1971: 361). Parsons (1956) arguye que los valores legitiman los patrones funcionales de operación necesarios para su propia ejecución, bajo condiciones normales en una situación específica. Consecuentemente, si una organización, por ejemplo, espera sobrevivir y trabajar con eficacia en el mundo capitalista occidental, debe ser conducida de acuerdo con los valores de una ideología capitalista.

Martin y Lodge han resumido dos ideologías diferentes pero que coexisten en la sociedad occidental de hoy día:

La primera ideología, enunciada por el filósofo John Locke hace 300 años, es el núcleo del tradicional "American Way", la cual exalta los valores del individualismo, la propiedad privada, la libre competencia de un mercado abierto, y un gobierno limitado.... La comunidad no sería más que la suma de los individuos que la componen. El respeto por la persona y su satisfacción sería el resultado, esencialmente, de una lucha solitaria en la cual la iniciativa y el trabajo duro rinden sus dividendos. La persona apta sobrevive, si usted no sobrevive, probablemente no es apto. Los derechos de propiedad serían una garantía sagrada de los derechos individuales, y los

usos de la propiedad estarían controlados por la competencia, para satisfacer los deseos del consumidor en un mercado abierto. El gobierno limitado sería el mejor. La realidad sería percibida y entendida a través de actividades especializadas de expertos que la disecan y analizan en estudios objetivos.

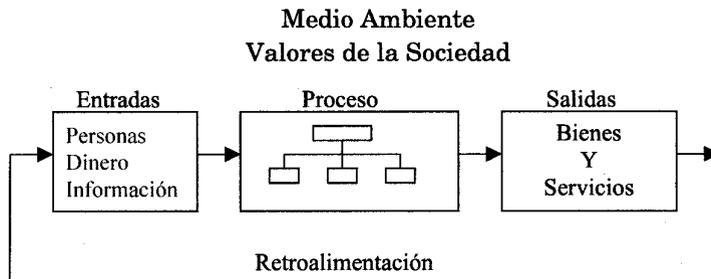
La segunda ideología define al individuo como una parte inseparable de una comunidad en la cual sus derechos y obligaciones estarían determinadas por las necesidades del bien común. El gobierno jugaría un papel importante como planificador y ejecutor de las necesidades de la comunidad.... El respeto a la persona y su satisfacción sería el resultado del lugar que ocupa el individuo en un proceso social orgánico; "obtenemos nuestra estimulación placentera" por ser parte integrante de un grupo. Un grupo bien diseñado hace uso completo de nuestras capacidades individuales. Los derechos de propiedad serían menos importantes que los derechos derivados del simple hecho de ser miembros de la comunidad o de un grupo –por ejemplo, los derechos al trabajo, salud y educación. Los usos de la propiedad estarían regulados, de la mejor forma, de acuerdo a las necesidades de la comunidad, la cual a menudo difiere de los deseos del consumidor individual. El gobierno debería establecer las metas de la comunidad y coordinar su ejecución. La percepción de la realidad requeriría un reconocimiento del sistema global y de las relaciones entre las partes. Este proceso integrador es la tarea primaria de la ciencia (1975: 143-150).

La primera ideología (Ideología I) encaja muy bien con los valores de la ideología tradicional capitalista. La segunda (Ideología II) se equipara con la ética contemporánea que se alinea al concepto de organización como un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar intereses comunes.

Las organizaciones, dentro de los límites y valores de la Ideología II, no pueden considerarse más como sistemas cerrados, sino como subsistemas de un sistema mucho mayor –la sociedad en general. La Figura 2 muestra una versión del modelo de Wiener (1961) de la organización como un sistema abierto y adaptable.

Shafritz y Ott ven la organización como un "un grupo complejo de elementos dinámicamente entretnejidos e interconectados, que incluye sus entradas, procesos, salidas, circuitos de retroalimentación y el medio ambiente donde opera. Un cambio en cualquiera de los elementos del sistema causa, inevitablemente, cambios en sus otros elementos" (1987:234). De acuerdo a este modelo, las entradas son todos los recursos provenientes del medio ambiente de las organiza-

**Figura 2**  
**Relación entre la organización y los valores de la sociedad**



Fuente: Weiner, 1961.

ciones, lo que incluye dinero, información, tecnología, materia prima, personas, etc. Cuando estos recursos se entremezclan dentro de los parámetros de una organización, ocurre un proceso de combinación y transformación. Los resultados de este proceso son bienes y/o servicios ofrecidos a la sociedad.

Por lo tanto, el prestar atención exclusivamente a las entradas, procesos y salidas de una organización no garantiza su efectividad y supervivencia en un tiempo específico y en un punto geográfico determinado. Esta visión expresa la perspectiva de la organización como “sistema cerrado”, mantenida por los propulsores de la teoría tradicional de la organización, nacidos en el tiempo de la Revolución Industrial y al comienzo de la ideología capitalista (Ideología I). La concepción simplista de organizaciones como sistemas cerrados considera a éstas como estructuras estáticas y unidimensionales. En contraste con esta perspectiva, Shafritz y Ott (1987) ven las organizaciones como sistemas abiertos que tienen procesos de interacción dinámica entre sus elementos, lo que permite suposiciones de causa/efecto multidimensionales y complejas acerca de sus relaciones organizacionales.

Las organizaciones son sistemas adaptables que deben ajustarse a los cambios ambientales para lograr su supervivencia. Dos elementos, presentados en la Figura 2, definen las diferencias entre las concepciones de la organización como sistema cerrado o abierto: los circuitos de retroalimentación y el medio ambiente. Los circuitos de retroalimentación son canales a través de los cuales la organización recibe información del medio ambiente para el ajuste constante y continuo del sistema. Esta información ayuda a las organizaciones a hacer los

cambios necesarios para adaptarse a las demandas de la sociedad y para asegurar su eficacia y supervivencia. El medio ambiente o entorno consiste en cualquier evento que tenga algún efecto en las actividades y salidas (outputs) de la organización. Entre estos eventos están los cambios tecnológicos, sociales, religiosos y económicos. Pfeffer y Salancik presentan un ejemplo ilustrativo de cómo los circuitos de retroalimentación y el medio ambiente sirven para la supervivencia de una organización que encara situaciones específicas del medio ambiente:

Las escuelas primarias son parte del ambiente de otras organizaciones. De este modo, cuando las escuelas fallan en enseñar apropiadamente la lectura y escritura, algunas organizaciones pueden verse más afectadas que otras. Una organización que no requiera que las personas sepan leer como parte de sus tareas, puede ser mínimamente afectada. Otras organizaciones pueden experimentar profundos efectos, como es el caso de las universidades, que gastan más y más recursos para enseñar habilidades básicas de lectura, escritura y matemáticas, puesto que tales elementos son imprescindibles para su funcionamiento. Aún más afectados resultan las casas de publicaciones, al darse cuenta que es necesario volver a escribir sus textos al nivel de séptimo y octavo grado. La Asociación Americana de Publicaciones tiene que revisar el panfleto "Como Obtener el Máximo de Su Libro Texto", porque los estudiantes universitarios, para los cuales se escribió éste, no pueden entenderlo (1978:12).

En conclusión, las organizaciones no pueden ser estudiadas ni manejadas solamente en atención a sus procesos internos; las organizaciones necesitan ser consideradas como entidades dentro de su contexto natural: la sociedad.

### ***3. Gerencia organizacional***

Las organizaciones no funcionan automáticamente, éstas necesitan de personas para su dirección. La gerencia es el elemento clave en el desempeño y supervivencia organizacional. Daft, Skivington y Sharfman afirman: "Gran parte del trabajo de gerencia es la lucha para hacer que las organizaciones funcionen efectivamente. El trabajo de la sociedad se hace a través de las organizaciones, y la función de gerencia es hacer que esas organizaciones realicen su trabajo" (1997: XIII).

Los gerentes, al igual que las organizaciones, han sido influenciados por valores provenientes de las ideologías prevalecientes en la sociedad. Dos de estas ideologías contemporáneas basadas en las teorías de McGregor (1960): Teorías “X” y “Y”, han sido descritas por Peters y Waterman (1982), de la siguiente forma:

McGregor catalogó la Teoría X como “la presunción de mediocridad de las masas”. Sus premisas son: “(1) que el hombre promedio posee una aversión inherente por el trabajo y tratará de evitarlo si puede; (2) que la gente, por lo tanto, necesita ser obligada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para que pueda poner un esfuerzo adecuado hacia los fines de la organización; y (3) que el típico ser humano prefiere ser dirigido, le gusta evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y desea seguridad ante todo”. McGregor argumenta que la teoría X no es un hombre espanta-pájaros, “sino una teoría que materialmente influye la estrategia gerencial de un amplio sector de la industria americana”.

La teoría Y, en contraste, asume: (1) que el uso del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano típico no le disgusta el trabajo de manera inherente; (2) que el control externo y la amenaza con castigos no son los únicos mecanismos para promover esfuerzos hacia los fines de la organización; (3) que el compromiso al cumplimiento de objetivos es una función de las recompensas asociadas con el entorno, de las cuales la más importante es la satisfacción del ego, el cual puede ser el producto directo del esfuerzo dirigido hacia los propósitos de la organización; (4) que el ser humano promedio aprende, bajo condiciones correctas, no solamente a aceptar la responsabilidad sino a buscarla; y (5) que la capacidad para ejercitar un relativo alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales es amplia, y no está distribuida escasamente en la población (1960: 95).

Las teorías X y Y representan dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del trabajo y del ser humano. Estas ideologías coexisten en la sociedad actual y promueven comportamientos distintos entre las personas a niveles gerenciales.

La gerencia, de acuerdo a la Teoría X, puede relacionarse con la ideología I, el sistema organizacional que representa la escuela tradicional de gerencia con su énfasis en la eficiencia y la productividad. En un intento por clarificar el contenido específico del trabajo del gerente, Gulick y Urwick (1937) presentaron,

seis décadas atrás, lo que ellos llamaron Gerencia por POSDCORB. Este término nemotécnico representa, en inglés, las funciones de *planning* (planificación), *organizing* (organización), *staffing* (provisión de personal), *directing* (dirección), *coordinating* (coordinación), *reporting* (reporte) y *budgeting* (presupuesto). Esta concepción de la gerencia se deriva del análisis funcional elaborado por Fayol (1949). Una descripción más detallada de este tipo de gerencia es presentada por Reeser (1978):

1. Establecimiento de objetivos para el uso de los recursos disponibles
2. Formulación de planes para alcanzar los objetivos planificados
3. Identificación de las diferentes actividades que serán desarrolladas
4. Organización de las actividades en grupos (departamentos)
5. Definición las tareas a realizar
6. Agrupación de las tares en trabajos
7. Establecimiento de los niveles de compensación de los puestos
8. Dotación de personas a los puestos de trabajo
9. Iniciación del desempeño del trabajo
10. Suministro de incentivos para estimular la productividad
11. Establecimiento de controles para medir el logro de objetivos
12. Toma de acciones de remedio si los objetivos no están siendo alcanzados. (p. 4)

Esta concepción de gerencia no abarca los postulados de la ideología II, presentada anteriormente, ni las demandas impuestas a la gerencia cuando las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos. En la teoría X, la relación entre la organización y su medio ambiente no es punto de discusión, debate o disputa. Consecuentemente, el punto de vista de la organización como sistema cerrado y sus correspondientes prácticas gerenciales, centradas en la “administración o gerencia científica”, no ha permitido una completa apreciación de las interdependencias e interacciones entre las organizaciones y sus entornos.

Debido a limitaciones, tanto de las teorías tradicionales de la organización, como de la gerencia tradicional, para explicar y tratar con las complejidades de

las organizaciones contemporáneas, surgió una perspectiva diferente de gerencia bajo la concepción de organización como sistema abierto. De acuerdo a Shafritz y Ott, "Las teorías de sistema abiertos proveen las bases intelectuales para la combinación de diversas perspectivas de la organización, tales como: clásica, neoclásica, relaciones humanas y de comportamiento, estructural moderna y de sistemas" (1987:237). Esta concepción ha tenido una gran influencia en la forma como la gente ve la gerencia organizacional en el presente. Un resultado de este nuevo paradigma fue la emergencia de la gerencia estratégica, con interés en las demandas, limitaciones y oportunidades derivadas del entorno específico de la organización. Esta perspectiva también ha contribuido al florecimiento de la idea de gerencia a través de valores o de gerencia a través de la cultura (Hall & Thompson, 1980; Raelin, 1991; Watson, 1994).

El impacto de la cultura corporativa en el diseño y gerencia de organizaciones es un tema constante en los escritos contemporáneos acerca de las organizaciones americanas (Denison, 1990). Watson menciona las razones de la emergencia de la gerencia a través de valores:

La concepción tradicional de gerencia como una actividad que envuelve planificación, control, comando, entre otras actividades similares, me parece, desde hace mucho tiempo, no más que aspiraciones idealizadas de escritores sobre gerencia que vieron el mundo como un lugar mucho más maleable y controlable de lo que en verdad resulta ser la práctica cuando tratamos de manejar aspectos de éste. Hayan sido o no esas las experiencias de esos gerentes que hablan tanto de culturas y cambios culturales en sus organizaciones, este tipo de insatisfacción con ideas convencionales de la gerencia ha sentado las bases para toda esta tendencia a considerar variables culturales en la gerencia del trabajo (1994: 5).

La idea de gerentes moldeadores y comunicadores de valores dentro de sus organizaciones no es algo nuevo. Esta perspectiva puede encontrarse en las ideas de Barnard (1938) y en el trabajo científico en el área social de Selznick (1957); ambos teóricos escribieron de la gerencia como función moldeadora del "carácter" de sus organizaciones. Este punto de vista de gerencia puede ser también asociado con March y Olsen (1979) y con Weick (1979), quienes vieron el mundo como un lugar esencialmente ambiguo en el cual el tipo de planes detallados no eran muy apegados a la realidad. Esta teoría sostiene que, debido a la ambigüedad y lo imprevisible del mundo, la gerencia debe ser ejercida a través de culturas y valores más amplios, en vez de planes detallados o reglas rígidas.

Watson (1994) endosa el uso de la cultura y de los valores compartidos como maneras para dirigir organizaciones, porque esta perspectiva encaja con la naturaleza del ser humano (criaturas que buscan el significado de las cosas de la vida) y, también, porque encaja con la realidad del mundo: un lugar impredecible y ambiguo.

La cultura ha sido definida por Kroeber y Kluckhohn como:

... patrones, explícitos e implícitos, de y para un comportamiento adquirido y transmitido por símbolos, que constituyen el logro distintivo de los grupos humanos, incluyendo su incorporación en artefacto. Los núcleos esenciales de la cultura consisten de ideas tradicionales (i.e., históricamente derivadas y seleccionadas) y, especialmente, de sus valores respectivos (1952: 181).

Similarmente, la cultura corporativa se refleja en las actitudes y valores, en el estilo de gerencia y en el comportamiento en la toma de decisiones de su personal (Schwartz, 1993). Para Denison (1990), la cultura corporativa se refiere a un conjunto de valores, creencias y patrones de comportamiento que forman la identidad esencial de una organización. En la misma tónica, Watson (1994) define la cultura corporativa como “un conjunto de significados a ser compartidos por todos los miembros de la organización, que define lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto y las maneras de pensamiento y comportamiento apropiadas de los miembros de la organización” (1994:111). Aunque el carácter mancomunado que pudiera tomar la gerencia en una organización determinada es un aspecto clave para entender la función gerencial, un punto aún más importante es el hecho de que el trabajo de gerencia es ejercido por personas y no por máquinas. Nicholson, Stepina y Voich señalan dos consideraciones importantes acerca de las relaciones entre el nivel de cultura nacional y el de la organización:

Primero, las culturas en el ámbito organizacional no surgen en forma aislada. Todo lo contrario, las organizaciones obtienen sus miembros de la población nacional, quienes traen consigo los valores y creencias que operan dentro de su cultura. Cuando se investiga la cultura a escala nacional, uno puede esperar un grado razonable de congruencia general entre los sistemas de valores y creencias de sus miembros. Por lo tanto, hay una fuerte relación entre cultura organizacional y cultura nacional cuando el foco está en los valores y creencias, y cuando el nivel de análisis es la sociedad. Segundo, y más importante, las actitudes y conductas que fluyen de los valores y creencias lo hacen dentro de contextos organizacionales. Por lo tanto, para examinar apropiadamente la relación entre los valores y creencias

de trabajo a escala nacional, se debe dar consideración a dos referentes contextuales para estas creencias: la sociedad y el sitio de trabajo (1994: 29-30).

#### **4. Gerencia y gerentes**

Las personas son parte de los recursos que ingresan a la organización. Estos individuos, como los otros recursos, provienen del medio ambiente organizacional junto con sus sistemas particulares de valores e ideologías. De este contingente humano emergen los gerentes de la organización. Los gerentes son, para propósito de este artículo, las personas que practican la gerencia; sin embargo, la gerencia no está siempre circunscrita al trabajo de una sola persona.

La gerencia de una organización, en el sentido de las personas que llevan a cabo la función gerencial, puede, lógicamente ser una sola persona, un grupo de personas o cualquier persona en la organización. Ninguna organización puede sobrevivir sin gerencia. Pero, sea que esta función esté desempeñada por una sola persona, un grupo de personas o por la participación democrática de cada miembro de la organización, esto una cuestión de selección (selección que ocurre dentro de las limitaciones de factores contingentes de complejidad tecnológica, tamaño organizacional, entre otros) (Watson, 1994: 39).

Aunque el carácter mancomunado que pudiera tomar la gerencia en una organización determinada es un aspecto clave para entender la función gerencial, un aspecto, aún más importante es el hecho de que el trabajo de gerencia es ejercido por personas y no por robots. Cuando los gerentes entran a formar parte de una organización no se despojan de sus valores, creencias y actitudes. Los valores, creencias y actitudes de la coalición dominante (el grupo con el mayor poder dentro de la organización, que pudiera ser el grupo de gerentes) se convierten en la "cultura oficial" de una organización (Watson, 1994). Estas creencias y valores producen normas que moldean, en gran medida, el comportamiento de los individuos y de los grupos dentro de la organización (Schwartz, 1993). Por ejemplo, si los gerentes que ingresan a una organización traen consigo un bagaje de valores de la Teoría X, o Teoría Tradicional de la gerencia organizacional, el resultado más factible sería la imposición, en la organización, de una serie de actitudes y normas que enfatizan controles coercitivos y jerarquías. Si por el contrario, los gerentes que ingresan a la organización poseen valores de la Teoría Y, se esperaría que enfatizaran el autocontrol y la colaboración.

No sólo los gerentes ingresan a la organización con valores, creencias y actitudes particulares, esto también ocurre con el resto de su personal. Este último grupo se constituye en la fuente de la “cultura no oficial”, es decir, un sistema organizacional de significados, valores y normas que prevalecen en la organización en un momento determinado (Watson, 1994). Cuando hay incompatibilidades entre la “cultura oficial” y la “cultura no oficial”, la intervención del gerente es necesaria. De acuerdo a la opinión de Watson, “la lógica de gerenciar una organización a través de la cultura es tratar de hacer la cultura oficial y la no oficial tan consonantes como sea posible e idealmente, hacerlas una sola” (1994: 112). De esta manera, la cultura organizacional se convierte en patrones de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Por lo tanto, la gerencia es, en parte, simplemente una cuestión de llevar adelante una organización para que la gente que quiere obtener algo de ella continúe dando su soporte, de manera que la organización sea capaz de continuar su existencia en el futuro.

### ***5. Influencia de la gerencia organizacional en la sociedad***

La noción de organización como sistema abierto conduce necesariamente, a la noción de determinismo social (una explicación del comportamiento humano causado por fuerzas ambientales) en el ámbito organizacional. De acuerdo a este punto de vista, las organizaciones son moldeadas y condicionadas por las demandas y limitaciones de sus entornos. Esta concepción, aunque real y verificable empíricamente, no considera con igual énfasis el hecho de que las organizaciones, a través del trabajo de la gerencia, pueden también tener un gran impacto sobre el medio ambiente en el cual están inmersas. Grandori (1987) presenta un nuevo ángulo para considerar la relación entre la organización y el medio ambiente: maneras como las organizaciones afectan sus entornos. Este autor expresa los postulados de la escuela indeterminista de gerencia organizacional, en los siguientes términos:

Aquellos que toman la perspectiva indeterminista han criticado el concepto determinista de la relación entre la organización y su entorno que prevalece en la teoría sistémica de la organización. En contraste a la noción de un ambiente objetivo externo al cual debe adaptarse la organización, los indeterministas postulan el concepto del entorno decretado... el cual, la misma organización selecciona y crea. El entorno no es, ni puede

ser, concebido como una variable independiente que condiciona la organización, a menos que uno pase por alto importantes efectos de mediación y retroacción (1978: 83).

Debido a la complejidad, ambigüedad, turbulencia e imprecisión del entorno de la organización, la gerencia debe establecer una estrategia para tratar y para enfrentarse al medio ambiente externo. Dill (1962) señala que, “debido a la inevitable cantidad y diversidad de *inputs* que son accesibles y relevantes, ninguna organización es probablemente capaz de percibir o atender sino sólo a una pequeña porción de ellos” (1962: 97). Por lo tanto, la escogencia, de una manera selectiva, para examinar el entorno organizacional, que presta sólo atención a aquellos asuntos y factores que tengan un impacto o efecto en la consecución de los objetivos organizacionales, es crítica. Tal manera de abordar este asunto ha sido llamado el “entorno decretado” (Dill, 1962). El entorno decretado es, de acuerdo a Pfeffer y Salancik (1978), un entorno creado por la organización, consecuencia o resultado de las decisiones tomadas por su gerencia, a la cual el sistema debe, entonces, adaptarse.

En la teoría de gerencia, el entorno decretado puede ser visto y estudiado a través de dos diferentes ángulos: 1) la perspectiva de la dependencia de recursos, o escuela determinista (Pfeffer y Salancik, 1978); o 2) y la perspectiva denominada por algunos autores (Cybert y March, 1963; March y Simon, 1958; Simon, 1957), como “razonamiento adaptativo”, y por otros, como “aprendizaje organizacional” (Grandori, 1987). La primera perspectiva considera las definiciones del “entorno decretado” como una tarea consciente de la gerencia para alterar y negociar con el medio ambiente la consecución de los fines de la organización. La segunda perspectiva concibe los cambios en el entorno como un resultado, no de acciones conscientes, sino de efectos imprevistos y de consecuencias, no buscadas ni deseadas, que se originan de las acciones tomadas por las organizaciones.

En su libro, **El Control Externo de las Organizaciones. Una Perspectiva de Dependencia de Recursos** (*The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*), Pfeffer y Salancik (1978) presentan la gerencia organizacional como un esfuerzo consciente y dirigido a influir y cambiar el medio ambiente en el cual se encuentran inmersas las organizaciones. Esta transformación ocurre al alterar y negociar con diferentes actores, usualmente con otras organizaciones. Por un lado, la gerencia organizacional se adapta a las limitaciones del entorno, al alterar la distribución de poder (resultado de la posesión de escasos recursos en pocas manos) que existe en una

sociedad en particular. Algunos mecanismos usados para alterar este estado de cosas en el entorno, son las fusiones y el crecimiento organizacional. Las fusiones hacen frente a la interdependencia competitiva entre organizaciones, al eliminar adversarios y ganar aliados; de esa manera, se tiene como resultado, organizaciones más grandes y con estructuras organizativas complejas. Ambos resultados, gran tamaño y complejidad, aumentan la capacidad de supervivencia de las organizaciones, al agruparse mayor número de personas interesadas en el éxito organizacional. Las fusiones son eventos muy comunes en la sociedad actual. Hoy en día pueden observarse ejemplos de fusiones entre organizaciones en las industrias de comunicación, computación y aeroespaciales.

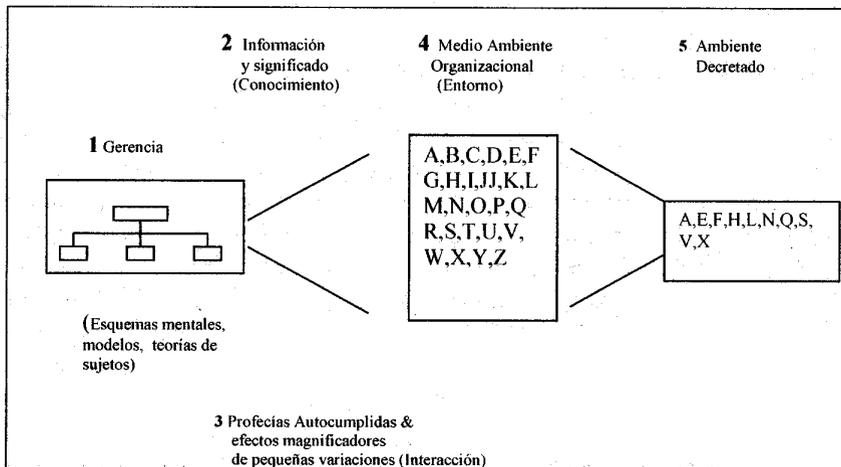
Por otro lado, la gerencia organizacional también negocia con el entorno a través de la coordinación social de actores independientes. El viejo cliché, “Si no puedes vencer a tus adversarios, úneteles” se refleja en varios mecanismos informales y semi informales de alianzas interorganizacionales empleadas para coordinar los intereses respectivos de varios actores. Pfeffer y Salancik (1978) señalan que algunas de estas acciones corresponden a procesos de co-optación, asociaciones de mercadeo, carteles, convenios de intercambio recíproco, consejos de coordinación, cuerpos de consejería, cuerpos de directores y normas sociales. Todos estos mecanismos son útiles para tener acceso a los recursos, para la estabilización de *outcornes* y para desviar el control del entorno. Un medio ambiente negociado ayuda a encarar los problemas asociados con la interdependencia organizacional.

Contrario a los premeditados mecanismos para afectar el entorno organizacional postulados por la perspectiva determinista, la escuela indeterminista ve la gerencia organizacional como un proceso de aprendizaje. Esta perspectiva de gerencia de “entorno decretado” es presentada por Grandorj (1987) en su libro, **Perspectivas acerca de la Teoría de la Organización (*Perspectivas on the Organization Theory*)**. Este autor llama la atención sobre una teoría emergente de la organización que enfatiza la gerencia de organizaciones bajo condiciones de ambigüedad. De acuerdo a la opinión de Grandorj, las organizaciones que tienen características de incertidumbre son buenas candidatas para usar el “modelo del cesto de basura de selección organizacional”; proceso éste de decisión, en el cual las soluciones o interpretaciones a una situación son una combinación de “corrientes” independientes dentro de la organización: participantes, la solución propuesta por los participantes, los problemas, y el tipo de oportunidades a las cuales los participantes tienen acceso (March y Olsen,

1979). Este modelo para gerenciar organizaciones está basado en la concepción del “entorno decretado” presentado en la Figura 3.

Los números asignados a los diferentes elementos de la Figura 3, representan aspectos clave para la explicación de las premisas sobre las cuales se basa la escuela indeterminista, para la creación del “entorno decretado” de la organización. La “gerencia” (1 en la figura) representa las personas a nivel gerencial, con valores, esquemas mentales o teorías particulares acerca de cómo deben ser conducidas las organizaciones. Estas personas ven un evento futuro, con repercusiones en el medio ambiente, a través de dos procesos: conocimiento e interacción. El “conocimiento” (2 en la figura) es la comprensión del medio ambiente a través de procesos perceptivos. De acuerdo al punto de vista de los indeterministas, las premisas de investigación para el conocimiento de las organizaciones han sido centradas en paradigmas organizacionales, tales como creencias, mapas cognoscitivos, esquemas y mitos, en vez de serlo en la ley de regulación y autocorrección de estos mismos constructos. Como resultado, el análisis del desarrollo de conocimiento y valores ha estado sustentado, mayormente, en términos de su tendencia a permanecer más o menos constante. La solución para esta

**Figura 3**  
**Proceso de entorno decretado**



Fuente: Elaboración del autor.

situación (inercia y prejuicio) está en el redescubrimiento del potencial de innovación, a través de acciones aleatorias basadas en experimentación y error. Weick presenta un ejemplo para la comprensión de esta situación en el mundo del estudio de las organizaciones:

La mayoría de los gerentes se meten en problemas porque olvidan pensar en círculos. Digo esto literalmente. Los problemas gerenciales persisten porque los gerentes continúan creyendo que hay cosas tales como, causalidad unilateral, variables independientes y dependientes, orígenes y terminaciones. Ejemplos de esto existen por doquier: los estilos de liderazgo afectan la productividad, los padres socializan a sus hijos, los estímulos afectan las respuestas, los fines afectan los medios, los deseos afectan las acciones. Las siguientes afirmaciones son erradas porque cada una de ellas, de forma demostrable, también operan en dirección opuesta: la producción afecta los estilos de liderazgo (Lowing y Craig, 1968), los hijos socializan a sus padres (Osofsky, 1971), las respuestas afectan los estímulos (Gombrich, 1960), los medios afectan los fines (Hirschman y Lindblom, 1962), las acciones afectan los deseos (Bem, 1967). En cada uno de estos ejemplos, la causalidad es circular, no lineal. Esta consideración resulta verdadera para la mayoría de los eventos organizacionales (1979: 86).

La “interacción” (3 en la figura) es el proceso de actuación sobre el entorno organizacional. Los indeterministas conciben este proceso como un cambio incontrolable que se logra a través de profecías autocumplidas (ideas y esquemas mentales de los individuos dentro de las organizaciones, acerca del comportamiento de las personas en otras organizaciones con las cuales, los primeros, tienen algún tipo de relación), y los efectos magnificadores de pequeñas variaciones (consecuencias impredecibles de acciones menores de organizaciones en el medio ambiente donde se encuentran ubicadas). En relación con esto último, Weick aporta el ejemplo de la formación de una ciudad en un área agrícola:

Una vez que un granjero establece una finca en un sitio determinado, otros granjeros siguen su ejemplo; pronto, uno de los granjeros abre una tienda de herramientas donde se congregan los granjeros. Más tarde, un puesto de comida abre al lado de la tienda de herramientas, y crece la villa. La villa hace fácil la obtención de cosechas a buenos precios, lo cual atrae todavía más granjeros; eventualmente se desarrolla una ciudad. Ahora bien, si un analista busca una causa geográfica como la razón por la que este sitio específico y no otro se convirtió en una ciudad, no la encontrará. No la encontrará porque esta razón no se encuentra allí. Los procesos de amplificación generaron la complejidad. Debido a que el producto final es tan com-

plejo, hay muchas otras pistas falsas en relación con “cosas”, o variables únicas que podrían “causar” que esta ciudad se formara en este lugar. Todas estos indicios son engañosos, porque ninguno de ellos “fue la causa” de que la ciudad se localizara específicamente en ese lugar. La verdad estará perdida para el analista, especialmente para la persona que ve la realidad solamente como cosas y estructuras, en vez de relaciones y procesos (1979: 81).

El “entorno” (4 en la figura) es el agregado de los actores sociales, eventos, circunstancias, etc., y es caracterizado como impredecible, ambiguo, volátil y obscuro. El “entorno decretado” es el ambiente selectivo en el cual la organización pone su atención y sobre el cual trata de influir y cambiar.

La perspectiva de la organización como un ente dentro de un medio ambiente cambiante e impredecible, demanda un tipo de gerencia discrecional (Pfeffer & Salancik, 1978). Esta perspectiva puede ser entendida y apreciada mejor al considerarla descripción de tres roles gerenciales propuestos por Pfeffer y Salancik: simbólico, sensible y discrecional.

En el rol de gerencia simbólica las acciones no están relacionadas con las fuerzas del entorno. Los outcomes de la organización estarían determinados primordialmente por el contexto, por lo que las acciones del administrador tienen poco efecto. En el rol de sensibilidad, las acciones organizacionales se desarrollan como respuesta a las demandas del medio ambiente. Los gerentes realizarían acciones de acuerdo a las interdependencias que confrontan, las fuerzas del entorno y las acciones gerenciales están directamente relacionadas. En el rol discrecional, las fuerzas del entorno son manejadas para acomodarse a los intereses de la organización. La función gerencial sería la de dirigir la organización hacia entornos más favorables y administrar y establecer entornos negociados favorables a la organización. Estos tres roles están implícitos en la gerencia de las organizaciones (1978: 262-263).

La concepción determinista de la sociedad en el comportamiento del hombre y sus organizaciones sociales pudieran ser contrarrestadas por el rol asignado a los gerentes como agentes de cambio en sus respectivas organizaciones y en la sociedad.

## **6. Conclusiones**

De lo anteriormente planteado puede concluirse, por un lado, que la sociedad, a través de sus ideologías y procesos socializantes juega un papel primordial en el establecimiento y mantenimiento de culturas y estilos gerenciales dentro de la organización. Por otro lado, puede también añadirse que la gerencia organizacional, en las personas de sus líderes y gerentes, puede promocionar y producir cambios en los valores de la sociedad y en la manera como sus organizaciones se enfrentan a las demandas del entorno. Ambos procesos muestran claramente la relación de influencia mutua entre la sociedad y la gerencia organizacional.

## **Bibliografía**

- BARNARD, C. (1938). **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CYBERT, R.M., & MARCH, J.G. (1963). **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- DAFT, R.L., SKIVINTON, K.D., & SHARFMAN, M.P. (1987). **Organization theory**. New York: West Publishing Company.
- DENISON, D.R. (1990). **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: Wiley.
- DENISON, D.R. (1990). **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: Wiley.
- DILL, W.R. (1962). "The impact of environment on organizational development", in: S. Mailick & E. H.V. Ness (Eds.), **Concepts and issues in administrative behavior** (pp. 94-109). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- FAYOL, H. (1949). **General and industrial management**. London: Pitman Publishing, Ltd.
- GRANDORI, A. (1987). **Perspectives on organization theory**. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- GULIK, L.H., & URWICK, L. (1937). **Papers on the science of administration**. London: A.M. Kelley.
- HALL, B., & THOMPSON, H. (1980). **Leadership through values: A study in personal and organizational development**. Ramsey, NJ: Paulist Press.

- KAST, F., & ROSENZWEIG, J. (1970). **Organization and Management: A systems and contingency approach** (4th ed.). New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- KROEBER, A.L., & KLUCKHOHN, C. (1952). **Culture: A critical review of concepts and definitions**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- MARCH, J. G., & SIMON, H.A. (1958). **Organizations**. New York: Wiley.
- MARCH, J.G., & OLSEN, J.P. (1979). **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: Universitetsforlaget.
- MARTIN, W.F., & LODGE, G.C. (1975, November/December). "Our society in 1985-business may not like it". **Harvard Business Review**, 143-150.
- MAURER, J.G. (1971). **Readings in organization theory: Open system approaches**. New York: Random House.
- McGREGOR, D. (1960). **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- New illustrated Webster's dictionary of the English language**. (1992). New York: Pamco Publishing Company, Inc.
- NICHOLSON, J., LEE, S., & VOICH, D. (1994). "Survey of selected research on values, work, beliefs, and socioeconomic attitudes", in: D. Voich & L. Stepina (Eds.), **Cross-cultural analysis of values and political economy issues**, (pp. 19-38). Westport, CT: Praeger.
- PARSONS, T. (1956). "Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations". **Administrative Science Quarterly**, 1, 63-85.
- PETERS, T.J., & WATERMÁN, R.H. (1982). **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. New York: Warner Books.
- PFEFFER, J., & SALANCIK, G.R. (1978). **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Haper & Row, Publishers.
- RAELIN, J. (1991). **The clash of cultures: Management managing professionals**. Boston: Harvard Business School Press.
- REESER, C. (1978). **Management: The Key to organizational effectiveness**. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- SCHWARTZ, B. (1993). "On the creation and destruction of value", in: M. Hechter, L. Nadel, & R. Michod (Eds.), **The origin of values**, (pp. 153-185). New York: Aldine de Gruyter.
- SELZNICK, C. (1957). **Leadership in administration: A sociological interpretation**. Evanston, IL: Row, Peterson.

- SHAFRITZ, J.M., & OTT, J.S. (1987). **Classics of organization theory**. Chicago: Dorsey Press.
- SIMON, H.A. (1957). **Models of man**. New York: Wiley.
- WATSON, T. (1994). **In search of management: Culture, chaos and control in managerial work**. New York: Routledge.
- WEICK, KE. (1979). **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- WIENER, N. (1961). **Cybernetics or control and communication in the animal and the machine**. New York: MIT Press.