

# Metáforas Organizacionales

## I. La organización como máquina

### La metáfora de la máquina

La vida organizacional es rutinizada en forma precisa: Las personas deben llegar al trabajo a una hora exacta, realizar ciertas tareas, descansar un número determinado de horas y luego reasumir su trabajo hasta que este termine.

Se fijan metas, objetivos y se trabajan en ellos. Organizar clara racional y eficazmente. Existe una planificación, control.

### Mecanización

Es la influencia de las máquinas en nuestras vidas (aumento de habilidades productivas, pasamos de competidores a virtuales, lejos de la naturaleza, lo artesanal ahora se fabrica en masa en fábricas) y su lugar más evidente es la Organización moderna (precisión mecánica, rutinización de tareas, jornada esperada, cambio de obreros como piezas)

Ejemplo: Restaurantes de comida rápida (Bienvenida con un saludo, hay contacto visual, se toma la orden, se ejecuta, se presenta la orden, entrega y recibe dinero a cambio, se hace una invitación al cliente para que vuelva y se despide)

### Máquinas, pensamiento mecánico y organización burocrática

Las organizaciones operadas y diseñadas como si fueran máquinas hoy se le llaman comúnmente como burocráticas, no obstante, la mayoría de las organizaciones son burocratizadas en alguna medida por el pensamiento mecanicista (la organización está por sobre todo). **(El hablar de organización implica tener en mente un estado de relaciones ordenadas entre partes claramente definidas que tiene un cierto orden)**

La organización mecanicista, se origina cuando esta nos es como fin en si misma, sino como instrumento (aparecen los objetivos, tareas, los instrumentos son dispositivos mecánicos desarrollados para ayudar al ejecutar actividades).

### Primera definición de burocracia:

Forma de organización que da énfasis a la precisión, velocidad, claridad, regularidad, fiabilidad y eficiencia lograda a través de la división de tareas, vigilancia jerárquica, reglas y regulaciones detalladas” (Max Weber, 1864-1920). (Se analizaron los efectos en la sociedad).

### **Teoría de administración clásica:**

Los modelos de trabajo se definen detalladamente y se organizan jerárquicamente a través de líneas de comunicación y control. La organización es como una red de partes independiente. (Comentario: que poco holístico :c )

Sus principios son: existe una unidad comando (jefe), hay una jerarquía de autoridad y comunicación, control de la cantidad de subordinados que se reportan a un superior, se fomenta la iniciativa, se divide el trabajo para lograr los objetivos, la autoridad y responsabilidad deben estar en equilibrio, disciplina, equidad, armonía. También sugiere que la organización sea un sistema racional para que opere de la manera más eficaz posible.

### **Administración científica:**

Dice que el “pensamiento” lo realizan los gerentes y la ejecución los empleados (ej: oficinas, cadenas de comida rápida, etc), así la responsabilidad por la organización del trabajo cambia del obrero al gerente, hay una selección de la persona más capacitada para la tarea, se capacita al obrero, se supervisa al obrero.

Si bien el modelo mecanicista ha aumentado la productividad el costo humano ha sido muy elevado.

### **Ventajas de la metáfora**

Solo se aproxima a organizaciones bajo condiciones donde las máquinas trabajan (cuando hay tareas simples que realizar, cuando un mismo producto se hace una y otra vez , cuando la precisión es importante)

### **Desventajas**

Poca adaptación a circunstancias cambiantes, produce gente “estoy aquí para hacer lo que me dicen”, efectos deshumanizantes en niveles bajos de la organización , pérdida del valor humano, aparición de actitudes negativas en niveles bajos (no es mi trabajo, responsabilidad, etc), desalienta la iniciativa, encaja al hombre en la organización en vez de construirla alrededor de sus fuerzas.

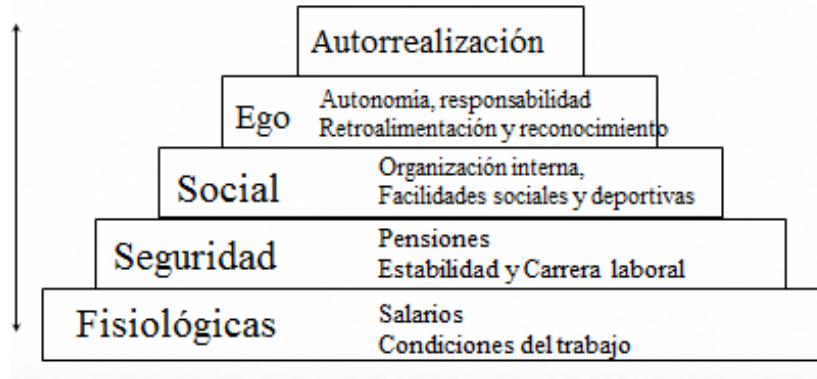
## **II. Organizaciones como organismos**

El Organismo metafórico ha ayudado a los teóricos organizacionales a identificar y estudiar diferentes necesidades, se adapta mejor al medio.

Explora la organización como sistema abierto, factores que influyen en el desarrollo y bienestar de la organización, diferentes especies de organización.

Los humanos son motivados por una jerarquía de necesidades fisiológicas, sociales y psicológicas. Esta llega a ser una poderosa idea (Maslow)

**Jerarquía de necesidades:**

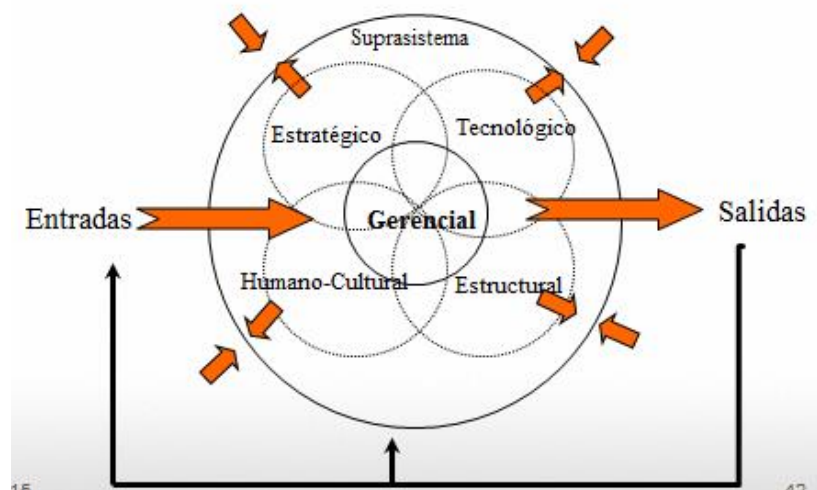


**Organización como sistemas abiertos (Bertalanffy style):**

Se hace un énfasis en el ambiente en el que está la organización, los subsistemas se interrelacionan, intenta establecer congruencias o alineamientos entre los diferentes sistemas e identificar y eliminar potenciales disfunciones, existe un intercambio con el medio (interactúa con este).

Presencia de homeostasis (autorregulación, habilidad de mantener un estado estacionario, interacción con el medio, feedback negativo), entropía negativa, es de vital importancia la relación entre las estructuras, funciones, requisito de variedad, equifinalidad (llegar al mismo estado final a partir de diferentes caminos o inicios), evolución del sistema (cambiar, adaptarse).

**Subsistema organizacional**



### **Teoría de la contingencia**

Como son sistemas abiertos, la organización , necesitan una cuidadosa administración para satisfacer las necesidades internas y adaptarse a las circunstancias. Su efectividad depende del desarrollo cohesivo del tamaño, estructura, tecnología de la organización, condiciones de la industria en la cual opera.

Esta teoría promueve el bienestar y desarrollo, mediante el cómo la organización puede lograr un buen ajuste en el medio, adaptarse a los cambios y que las relaciones internas sean las adecuadas. Plantea también preguntas de naturaleza del medio, estrategia empleada, tecnología usada, estructura y filosofía de la organización.

### **McGill**

Hay 5 especies de organizaciones la máquina burocrática, forma divisional, burocracia profesional, estructura simple, adhocracia.

Postula que la Máquina Burocrática y Forma divisional han mostrado no ser efectivas, excepto en un ambiente simple y estable.

La Burocracia Profesional funciona en ambientes de relativas condiciones estables, con tareas complicadas y el control no es centralizado, sino por staff. Estructura simple trabaja mejor en condiciones inestables

Adhocracia, informal y flexible, muy centralizada. Frecuente en compañías jóvenes e innovadoras. También llamada virtual o de red

### **Relación entre especies y ecología**

La organización (que no son entidades muy discretas) y el entorno son fenómenos separados, las organizaciones existen dentro de un sistema complejo

### **Conclusiones**

La organización interactúa con el medio, la gestión se centra en las necesidades (la más importante: supervivencia), las otras “especies” diversas permiten opciones de comportamiento, puede innovar.

No es tan tangible, puede elegir si compete o colabora, unidad funcional más que organizacional

### **III. Organizaciones como cerebros (aprendizaje y auto organización)**

#### **Tipos de inteligencia**

Lingüística, lógico-matemática, corporal-cinestésica, intrapersonal, espacial, intrapersonal, musical

#### **Distintas perspectivas de las organizaciones, organizaciones orientadas al aprendizaje**

Las organizaciones como un cerebro, procesa información, se orienta la organización al aprendizaje.

Se plantea que la organización no puede ser perfectamente racional, ya que existen limitaciones humanas (ej, actuar en base a información incompleta. Hay críticas al planteamiento, se ha puesto demasiado énfasis en la limitada capacidad de los individuos para procesar la información), cibernética (estudia mecanismos automáticos, basado en feedback negativo se encarga de la detección y corrección automática de errores.

Directivas: explorar y anticipar los cambios del medio, visión global de la organización.

#### **Principio holográfico**

El sistema es capaz de auto organizarse y regenerarse a sí mismo en un proceso continuo. Descentralización (sistema distribuido), gran memoria, capacidad para procesar grandes cantidades de información, crecimiento, etc.

Sus principios son: construir todo desde las partes, importancia de la redundancia (varias perspectivas diferentes), variedad necesaria, especificación mínima, aprendiendo a aprender.

#### **Fortalezas y debilidades de la metáfora del cerebro**

Fortalezas: Identifica los requerimientos de las organizaciones orientadas al aprendizaje, invita a re-pensar los principios de la administración, explota el potencial del individuo y equipos, aumenta la confianza laboral.

Debilidades: requiere mucho tiempo de comprensión e implementación

## **IV. Organización como cultura**

### **Organización y contexto cultural (caso clásico: Japón):**

La organización es un colectivo, no un lugar de trabajo individual, énfasis en interdependencia y ayuda mutua, es más importante un logro que la experiencia.

Principios del negocio: reconocer la responsabilidad como industriales de promover el progreso, el bien común de la sociedad y comprometerse con el desarrollo de la cultura mundial.

Valores espirituales: Servicio nacional a través de la industria, justicia, armonía y cooperación, lucha por mejorar, ajuste y asimilación, gratitud, cortesía y humildad.

### **Culturas corporativas y subculturas:**

Las organizaciones son mini sociedades que tienen su propio comportamiento o cultura. Los ritos están integrados en la forma de la estructura organizacional (símbolos, lenguaje, valores).

### **Idea general de culturas y subculturas**

La organización es un mosaico de realidades diferentes. Cada subcultura tiene una visión diferente: género, raza, idioma, etnia, religión, amistad, grupo profesional. Diferentes grupos profesionales tienen diferente visión, marcos de referencia, o perspectivas del mundo. Existe una potencial dependencia entre éstas

### **Creando una realidad organizacional**

Es un proceso de construir la realidad que permite ver y comprender eventos, acciones, objetos y situaciones.

Los aspectos más rutinarios y dado por triviales en la realidad social, son logros. Una cultura es una visión de la realidad (Actuamos de acuerdo a ciertas normas, según nos lo indique la naturaleza de la cultura)

### **Organización (generación de una realidad compartida):**

Las ideas empresariales crean una cultura corporativa (Ej: IBM es un servicio, nunca desechamos la idea de un producto en 3M), una nueva organización (cambio de mentalidad). Vale decir, las Organizaciones terminan siendo lo que piensan que son, en la medida que sus ideas y visiones se realizan.

### **Fortalezas de la metáfora organización como cultura**

Las organizaciones se sostienen por sistemas de creencias que enfatizan la racionalidad en la toma de decisiones, dirige la atención a la significancia simbólica en la organización, muestra como la Organización descansa en los sistemas compartidos de significado (Valores, normas,

ceremonias, creencias), se reconoce la relación organización – ambiente, facilita la comprensión de un cambio organizacional.

## **V. Intereses, conflictos y poder**

### **Organización como sistema político**

Como empleado los derechos de expresar opiniones, tomar propias decisiones y ser tratado como igual, son negados, el empleado deberá hacer lo que se le pide. La única libertad que tiene es la de buscar otro trabajo si no le gusta el actual.

Una organización es política en el sentido que existen formas para crear el orden y dar una dirección a personas con distintos intereses. Aparece la legitimidad de la gerencia y la relación entre organización y sociedad.

La política en la organización aparece en los conflictos y juegos de poder (autoritario: se hace de esta forma, burocrático: se supone que debemos hacerlo de esta forma, tecnocracia: la mejor forma es esta, democracia: como lo haremos).

### **Análisis de intereses**

Coaliciones, cofradías o grupos de interés, grupos de gerencia, trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, etc. Las coaliciones aparecen para lograr alcanzar los intereses de un grupo en la organización.

### **Conflictos**

Intereses contrapuestos entran en contacto, fuerza disfuncional atribuible a un conjunto de circunstancias adversas. Se institucionaliza en actitudes, estereotipos, valores, creencias y ritos de la cultura organizacional.

### **Poder**

El medio a través del cual se resuelve el conflicto (Autoridad formal, control de recursos escasos, uso de estructura organizacional, reglas y reglamentos), alianzas interpersonales, redes, control de la organización informal, género y administración de sus relaciones, poder personal (Poder al estilo padrino, poder como elemento de atracción a la persona, el éxito genera más éxito)

### **Género y administración de sus relaciones**

Estereotipo masculino lógico, agresivo, explotador, estratégico, independiente, competitivo, líder tomador de decisiones.

Estereotipo femenino intuitivo, emocional, sumisa, empática, espontánea, acogedora, cooperativa, un seguidora y leal subalternos.

### **Factores estructurales que definan la acción**

Estos factores inhiben o condicionan el poder de un jefe. Tales como sistema económico, raza, relaciones entre clases sociales, etc. determinan el rol que uno puede jugar en la organización, proceso de educación, niveles de empleo, patrón de crecimiento económico, distribución de la riqueza.

### **Administrar organizaciones pluralistas**

La administración acepta que es inevitable la existencia de la política en la empresa que los individuos tienen intereses, objetivos y metas diversos, que los empleados seguramente usarán su membresía para sus propios intereses reconoce que el conflicto y el poder pueden ser positivos o negativos, que debe administrar el conflicto de forma que beneficie a la organización.

### **Estilos de comportamiento para administrar conflictos**

Evitador los ignora, espera que desaparezcan, usa el secreto para evitar la confrontación.

Comprometedor busca acuerdos, soluciones aceptables o satisfactorias.

Competidor crea situaciones ganar-perder, usa la rivalidad, fuerza la sumisión, usa el juego del poder.

Acomodatario se entrega y somete.

Colaborador confronta diferencias y comparte ideas, busca soluciones integradoras, busca situaciones en la cual él puede ganar, mira problemas y conflictos como oportunidades.

### **Fortalezas de la metáfora**

Permite ver que todas las actividades en la organización se basan en el interés, el modelo de intereses, conflictos y poder permite reconocer la política dentro de ella, balancea el mito de la racionalidad en la empresa, balancea la lógica de integridad de la empresa.

## **VI. Organización como prisión psicológica**

Las Organizaciones son creadas y sostenidas por procesos conscientes e inconscientes.

### **La trampa de las formas de pensar**

Formas de ver, se transforman en formas de ceguera, los sistemas de stock de partes en proceso permitió mala calidad e ineficiencia, sistemas de control de calidad permiten derroche al establecer como válido un % de pérdidas, JIT de los japoneses rompe este esquema, incentiva colaboración, impide errores.



### **Organización y el inconsciente**

En psicología, la racionalidad y la realidad cotidiana del individuo expresan las preocupaciones que yacen bajo el nivel de comprensión consciente.

### **Organización y sexualidad reprimida**

Mecanismo principal de represión es la sexualidad.

Mecanismos de defensa de las personas para reprimir los impulsos del inconsciente

- ♥ Represión, empuja los impulsos e ideas no deseados al inconsciente
- ♥ Rechazo, negación de un hecho o recuerdo
- ♥ Desplazamiento, desvío de los impulsos hacia otro mas seguro
- ♥ Fijación, actitud o comportamiento rígido
- ♥ Proyección, atribuir sentimientos o impulsos propios a otro
- ♥ Introyección, internalización del mundo externo
- ♥ Racionalización, elaboración de complicados esquemas justificatorios
- ♥ Regresión, adopción de comportamiento presente reflejan aquellos encontrados satisfactorios en la infancia
- ♥ Sublimación, canalizar impulsos básicos hacia formas aceptadas socialmente
- ♥ Idealización, proyección positiva
- ♥ Partición, aislamiento de elementos de la experiencia.

### **Organización y la familia patriarcal**

El macho domina en los roles y funciones necesarias para el comportamiento agresivo, la mujer en roles pasivos o de soporte valores de fortaleza, coraje y heroísmo favorecen el narcisismo.

### **Organización muerte e inmortalidad**

Al unirnos a otro en la creación de la cultura, como un conjunto de normas, valores, creencias, ideas y prácticas sociales , pasamos a formar parte de algo más allá de nosotros, la cultura es un mecanismo de defensa que nos crea la ilusión que somos poderosos y grandes

### **Organización y ansiedad**

La aproximación de Klein al análisis de las relaciones objetuales, sugiere que en la experiencia como adulto se repite la defensa contra la ansiedad de la infancia (ansiedad persecutoria). Con

las técnicas de partición, proyección, introyección, idealización y negación se definen las formas en que se relaciona con el mundo exterior.

Es posible comprender la estructura, los procesos, cultura y medio ambiente de la organización, en términos de los mecanismos de defensa de los individuos que la componen y la forma de responder a la ansiedad.

### **Tavistock Institute**

Grupo orientado a cumplir su objetivo, frente a una crisis, el grupo se recoge, y cada miembro tiende a auto protegerse, el grupo requiere liderazgo.

### **Organización, muñecas, ositos**

Teoría del fenómeno transicional. Los cambios ocurrirán espontáneamente solo cuando las personas esta dispuestas a renunciar aquello que le es querido por algo nuevo, si pueden incorporarle a éste, lo valórico de lo antiguo.

### **Organización, sombra y arquetipos**

Inconsciente colectivo. Materia y psiquis son dos cara de una misma cosa: energía psíquica, se transforma en actividad consciente e inconsciente.

Arquetipo (patrón original): ideas vivas, planes básicos, órganos de la psiquis pre-racional, forma e ideas heredadas. Se encuentra en los sueños, mitos y leyendas

Sombra: impulsos o deseos no reconocidos o no deseados, el lado opuesto del ego consciente

## **VII. Organización como flujo y transformación**

### **Autopoiesis**

Autoproducción, los sistemas vivos son circulares y autorreferentes, interactúan sobre ellos mismos, no se sabe dónde comienza y termina el sistema.

El entorno es parte esencial de la organización de un sistema, ya que interactúa con este.

### **Narcisismo**

La organizaciones interactúan como proyecciones de ellas mismas 8el entorno se establece como un extensión de ellas)

### **La teoría del caos y la complejidad**

La teoría de la complejidad nos invita a ver que el orden de las organizaciones es natural, la naturaleza no es planeada ni pretendida, forma parte del flujo.

Hay que adaptarse al cambio y mantener la estabilidad, la inestabilidad puede generar un nuevo modelo.

De pequeños cambios se pueden obtener grandes efectos y además críticos. Importa la administración a la hora de controlar el caos.

### **Administración en la complejidad**

Aprender el arte de administrar y cambiar contextos, a usar pequeños cambios para crear grandes efectos, estar abierto a nuevas metáforas, vivir en transformación continua.

### **La teoría de causalidades mutuas**

Cambio forman lazos, reacciones circulares en los sistemas, los sistemas con retroalimentación adquieren cambios de crecimiento exponencial. Una de las tácticas que puede ser usadas para identificar el comportamiento de lazos de realimentación (+) y (-), es reconocer la situación que está ocurriendo y crear estrategias para administrar estos sistemas.

### **La teoría de los cambios dialécticos**

Estudiar los opuestos. Necesidad de ver las contradicciones principales y las secundarias, paradoja de la micro administración: la destrucción creativa, los sistemas se mueven con la influencia de modelos atractores hacia una nueva configuración, “puntos de bifurcación”.

Saber que elegir para un cambio exitoso.



## **VIII. Organizaciones como instrumentos de dominación**

### **Organización como dominación**

Existe una relación asimétrica de poder que resulta en el trabajo de muchos en beneficio de unos pocos.

Weber identificó 3 tipos de dominación social: dominación carismática, tradicional, racional-legal

Robert Michels Postulo que los líderes elegidos democráticamente, tenían la tendencia de convertirse en parte de una elite cuyos propios intereses se sobreponían a los del resto.

### **Como las organizaciones usan y explotan a sus empleados**

Los usan y desechan (PD: fue la línea más rescatable)

### **Organización, clase, control**

Se basa en la jerarquización, distinción entre propietarios administradores y trabajadores. Aparecen los sistemas de jornadas de trabajo, este creó la administración moderna, donde las ganancias dependen del uso eficiente del tiempo.

### **Riesgos del trabajo (enfermedades, accidentes)**

Muchos problemas básicos se mantienen (infraestructura, seguridad, salud). Muchos accidentes ocurren, porque es más caro o inconveniente para las organizaciones remediar los problemas que los provocan.

### **Trabajólicos, estrés social y mental**

Factores que influyen en enfermedades: condiciones de trabajo, roles en la organización, aspiraciones personales, calidad de la relación con los demás en el ambiente de trabajo.

Provoca pérdidas a las industrias.

Muchas veces el trabajo se vuelve una adicción por parte personal.

### **Políticas organizacionales y la organización radicalizada**

La división de clases a menudo toma forma como aquellas facciones que crean “organizaciones radicalizadas”.

### **Multinacionales y la economía mundial**

La operación del mundo económico es dominada por las actividades de las grandes compañías, usualmente llamadas “*multinacionales*”. Ellas cuentan con sobre el 70% del comercio mundial, 2001.

Estos conglomerados se desarrollaron como firmas que intentaron controlar los sustitutos de importantes materias primas para desarrollar un tipo diferentes de inversión, cercando los riesgos asociados al hecho de operar en muchos lugares a la vez.

Muchas organizaciones modernas son más grandes y más poderosas que los propios estados, pero a diferencia de las naciones, ellas sólo son responsables por sí mismas. Los recursos de las multinacionales también están usualmente administradas de forma de crear dependencia, más que una autonomía local.

El esfuerzo de las multinacionales por controlar su medio ambiente también se extiende al dominio de la política (caso de ITT en Chile).

Multinacionales ¿Un record de explotación?

Crítica: Tienden a presentarse como “destructores de hombres” que explotan a sus anfitriones.

Las políticas que sirven a los intereses de las multinacionales en algunos casos, no son las mejores para la comunidad o nación en la cual se encuentran localizados.

Las decisiones de las multinacionales de mover su capital líquido de un país a otro se basa en el rango de interés que pueda tener un mayor efecto en el balance internacional del pago de los países involucrados.

A menudo comunidades y naciones se encuentran deseando atraer a multinacionales, a la vez que temen las consecuencias.

### **Fortalezas y limitaciones de la metáfora de la dominación**

Fortalezas: Nos fuerza a reconocer que la dominación puede ser intrínseca en la forma en que nos organizamos y no sólo como un efecto casual, nos ayuda a apreciar los puntos que fomentan este marco de referencia radical en la práctica, nos fomenta a reconocer y tratar con la actual explotación en el lugar de trabajo, que más bien es una distorsión radical de la forma en cómo son las cosas.

Limitaciones: Aparece cuando la perspectiva organizacional es enlazada a una cruda teoría de conspiración de la organización y la sociedad, proviene del peligro de asegurar una equivalencia entre dominación y organización, donde nos cegamos a la idea de que las formas de no-dominación de las organizaciones pueden ser posibles.