

Morgan, Gareth (1997), *Images of organization*, Sage, USA, 2nd Edition.

## Consideraciones Generales

---

- Los managers eficientes son aquellos que saben “leer” a las organizaciones y a sus circunstancias y, por ende, sabe cómo gerenciarlas. Sin embargo, este poder, que suele parecer “místico” o “mágico”, está basado en la habilidad de diagnosticar y apreciar la situación a la cual debemos dirigirnos.
- Los managers eficientes “leen” las organizaciones de acuerdo a escenarios mentales que resultan ser “apropiados” para entender a las organizaciones.
- Hay diversas “teorías de las organizaciones”. Todas se fundamentan en imágenes implícitas o *metáforas* para entender las organizaciones, aunque cada una de éstas son parciales y distintivas. La metáfora implica una forma de *ver y leer a la organización*, que son tan penetrantes que moldean por completo nuestra forma de ver las cosas.
- Las metáforas son más que recursos lingüísticos; utilizamos las metáforas para entender un elemento en términos de otros. Una metáfora puede crear *insights* valiosos para comprender algo pero, a la vez, introduce un sesgo, ya que es incompleta porque sólo prioriza una dimensión. Por ende, ninguna teoría nos dará un punto de vista perfecto o de total alcance. El reto es volverse lo suficientemente hábil como para reconocer la naturaleza de los problemas o desafíos que enfrentamos y saber qué metáfora utilizar para darle respuesta: la forma en que concibo el problema, termina por determinar la solución.
- Nunca olvidar que la metáfora nos alienta a ver el mundo de una manera, pero nos desalienta a verlo de otra.

## Modelo 1: La organización como máquina

---

### Origen:

- La imagen de la organización como máquina dio fundamento a los desarrollos del concepto de burocracia. El enfoque surge con los clásicos de la teoría de la organización (Taylor, Fayol, el *management* científico, etc.).

### Fundamento:

- Las organizaciones que son concebidas bajo este parámetro, son llamadas burocracias.
- Si bien todas las organizaciones tienen algo de burocrático, en esta metáfora no se puede concebir nada que exceda a la máquina. Se espera que la organización opere como una máquina: rutinaria, eficiente, confiable, predecible, deshumanizada.

- El concepto de jerarquía o autoridad es central, junto con el de subordinación, disciplina y dirección. Se espera que en respuesta a una orden la máquina opere como un engranaje de manera de llevarla a cabo.
- La organización es vista como un proceso racional y técnico, y el imaginario mecánico actúa en detrimento del contenido humano de la organización. La organización es vista como un sistema cerrado, aislada de su contexto.
- Este tipo de organismos funciona sólo cuando: (1) el contexto es muy estable; (2) hay una tarea clara que cumplir; (3) se produce en serie; (4) la precisión es un requisito; (5) las partes se comportan de la forma en que se esperó que lo hagan.
- Esta metáfora tiene limitaciones para (1) dar lugar a organizaciones que puedan adaptarse a situaciones cambiantes; (2) crear burócratas innovadores y críticos; (3) deshumaniza a las personas.
- Las organizaciones “máquina” no son hábiles para adaptarse al tiempo y los cambios. No están diseñadas para la innovación. Y esto termina por crear empleados apáticos y descuidados.

#### **Estilo de gestión:**

- Cuando un *manager* piensa en una organización como una máquina, la gestiona y la diseña como tal, con un rol claramente definido y atribuido a cada una de sus piezas. Este *manager* concibe el diseño de la organización como un problema técnico. El *management* es cuestión de controlar y dirigir a los empleados en el trabajo. Como es un sistema cerrado, la preocupación siempre está puesta en el diseño interno del organismo, con énfasis en la dimensión formal.

## **Modelo 2: La organización como sistema viviente**

---

#### **Origen:**

- En los años 20, de la mano de Elton Mayo, pero se fortalece en los 50-60. Los fundamentos están en la biología de principios del siglo XX. El foco dado a las necesidades de los empleados (“células” de la organización), es lo que luego da lugar al nacimiento de los Recursos Humanos.

#### **Fundamento:**

- La organización es concebida como un organismo viviente. El foco está puesto en cómo la organización nace, sobrevive, se adapta, crece, se desarrolla y evoluciona y, finalmente, cómo muere.
- La organización es un **sistema abierto** al contexto (*environment*), a diferencia del enfoque burocrático: toda célula continuamente está en intercambio con su contexto; intercambio que es crucial para su supervivencia. Otro concepto central es el de *homeostásis* o *autorregulación*.
- Siempre se prioriza el enfoque sistémico (ver cómo funciona la totalidad del sistema) por sobre el anatómico (conocer en detalle cada una de las partes por separado).

- La idea de evolución del organismo es central: la capacidad de una organización de evolucionar se debe a que tan compleja es, su capacidad de adaptarse e innovar.
- Las organizaciones pueden ser de diferentes especies, la organización burocrática es una especie en particular.
- La organización como organismo siempre se focaliza en lo cambiante del contexto y cómo la misma se adapta a dichos cambios (a diferencia de la burocracia).
- Una de las debilidades es que ninguna organización alcanza este nivel de “armonía”; la metáfora no logra explicar cómo los organismos procesan las interrupciones internas.

#### **Estilo de gerencia:**

- El *manager* está pendiente de las necesidades de la organización y de los empleados.
- El foco está puesto en limitar la entropía de la organización y que sobreviva, por medio de la adaptación al contexto.

### **Modelo 3: La organización como cerebro**

---

#### **Origen:**

- El pionero es Herbert Simon con el concepto de “racionalidad limitada”. En los 40 también se desarrolla el concepto de cibernética (estudio de la organización de la información).

#### **Fundamento:**

- Esta metáfora homologa a la organización a un cerebro, por lo que el foco está puesto en la gestión de la información y los datos. Conceptos como aprendizaje, procesamiento, inteligencia constituyen el vocabulario.
  - Sin embargo, con el concepto de racionalidad limitada, Simon demuestra que las organizaciones nunca procesarán perfectamente la información. De todas maneras, todos los aportes posteriores se esmeraron en mejorar la “racionalidad” de las organizaciones.
  - El concepto de aprendizaje organizacional a partir de la información se vincula a la idea de evolución organizacional de la metáfora del organismo.
  - Está presente la idea del holograma: si parte de la información desapareciera, el cerebro puede completarla.
-

## Modelo 4: La organización como cultura

---

### Origen:

- A partir de la irrupción de Japón como economía mundial, que desplaza la idea del *management* occidental como el único modelo exitoso. Se instala la idea de “*management cultural*”.

### Fundamento:

- Las organizaciones son sistemas culturales que contienen valores, ideas, creencias, normas, rituales y otros patrones de significados compartidos (*shared meanings*) que guían la vida organizacional.
- Muchas de estas estructuras son descontadas, se las asume como algo natural y objetivo y no se percibe que son el fruto de los contextos culturales y nacionales en donde están inmersas las organizaciones.
- Entonces, en las organizaciones suelen reproducirse las culturas y parámetros sociales de las sociedades más amplias.
- En las organizaciones, los patrones culturales pueden ser compartidos por la totalidad de los miembros o puede haber subculturas que se opongan.
- Las culturas se manifiestan en el lenguaje, los símbolos, los rituales y las rutinas, que terminan por tener un fundamento histórico y marcan “cómo se hacen las cosas”. Por eso esta metáfora es explicativa: porque más allá de la “bandera técnica y racional”, es la cultura la que define muchas veces como se hacen las cosas.

### Estilo de gerencia:

- Los *managers* tienen un rol central en la creación de una cultura. Al enfatizar ciertos rituales, vocabulario, etc., tienen poder.
- Sin embargo, es un error creer que por cambiar las estructuras o los aspectos formales pueden alterar la cultura organizacional.

## Modelo 5: La organización como sistema político

---

### Fundamento:

- La organización es homologada a un sistema político, donde las actividades organizacionales son moldeadas por los intereses, el conflicto y el poder.
- Se focalizan las dimensiones políticas de la organización; es decir, la tensión generada por la autoridad, la lucha por el poder, los conflictos que surgen por los diversos intereses.
- La metáfora descrea de la lectura “racional” de la organización, aunque reconoce que la palabra “política” es vista con desconfianza.

- Para esta metáfora, las organizaciones pueden ser, por ejemplo, autocráticas, tecnocráticas o democráticas.
- La metáfora es muy buena para explicar las situaciones de tensión o conflicto que surgen de los intereses en colisión.
- También es buena para explicar el fenómeno del poder. La única fuente de poder no es la autoridad, también puede ser el conocimiento, el control de un recurso escaso, de las decisiones, de la habilidad de manejar la incertidumbre, alianzas personales, etc.

**Estilo de gerencia:**

- Un manager puede ser autocrático (“lo haremos de esta manera”), burocrático (“corresponde hacerlo de esta manera”), tecnocrático (“lo mejor y más eficientes es hacerlo de esta manera”) o democrático (“¿Cómo lo haremos?”).
- El *manager* es también un “negociador”.
- Ejemplo: democracias industriales o sistemas de codeterminación en empresas europeas.

## **Modelo 6: Las organización como “prisión física”**

---

**Origen:**

- La alegoría de la caverna de Platón

**Fundamentos:**

- A fuerza de permanencia y aceptación, los “significados compartidos” se convierten en trampas para las personas, que toman esas realidades como inalterables y objetivas.
- Los procesos pueden ser conscientes o inconscientes. Las realidades socialmente construidas se convierten en realidades objetivas de las que nadie descrea y a las que todos toman como parámetros para comportarse.
- La metáfora es muy buena para explicar las dificultades que enfrenta el cambio y la evolución organizacional.
- También es muy buena para explicar por qué ciertos mundos se dan por descontados y nadie descrea de ellos o piensa por fuera de ellos.

**Estilo de gerencia:**

- El *manager* que busque cambiar estos moldes, enfrentará la resistencia de los miembros del organismo.

## **Modelo 7: La organización como flujo**

---

Fundamento:

- Las organizaciones son concebidas como un continuo flujo de cambio. La metáfora permite comprender cómo se produce el cambio organizacional.
- Las visiones tradicionales del cambio organizacional (metáfora del organismo) se focalizan en que el cambio viene del contexto, pero esta metáfora indica que el cambio se origina dentro de la organización (*autopoiesis*).
- Hay cuatro variantes:
  - Las organizaciones son autopoieticas que se crean y recrean a si mismas a su imagen;
  - Se focaliza en el caos y la complejidad;
  - La organización es producto de un *feedback* entre los flujos positivos y negativos de la organización;
  - Los aspectos organizacionales son producto de de una lógica dialéctica donde cada fenómeno genera a su opuesto.

## **Modelo 8: La organización como instrumento de dominación**

---

Origen:

- Es una extensión de la metáfora de la organización como sistema político.

Fundamentos:

- Se enfatizan los aspectos de dominación en las corporaciones, la explotación y cómo las organizaciones se valen de sus miembros.
- Históricamente, la organización ha sido vista como una forma de reproducir e institucionalizar la dominación, a pesar de que estas formas han evolucionado y hoy son formalmente menos “esclavizadoras”.
- Históricamente, las organizaciones reproducían las estructuras de clase.
- Los tipos ideales weberianos de dominación (carismático, racional-legal y tradicional), son ideales para entender este fenómeno.