



knowsquare .

PREPARADO POR: ANTONIO NOGUEIRA

7 DE MARZO DE 2009

CÓMO INTERPRETAR LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS EN LA EMPRESA

RESUMEN DEL LIBRO DE RICHARD NELSON Y SIDNEY WINTER "AN EVOLUTIONARY THEORY OF ECONOMIC CHANGE"

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

© KNOW SQUARE, S.L. SOCIEDAD LEGALMENTE CONSTITUIDA EN ESPAÑA, CON DOMICILIO EN MADRID, PASEO DE PINTOR ROSALES 2, 6°. CIF B-85086460. REGISTRADA EN EL REGISTRO MERCANTIL DE MADRID, TOMO 24.295 FOLIO 82 SECCIÓN: 8 HOJA: 436797 INSCRIPCIÓN: 1.

CÓMO INTERPRETAR LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS EN LA EMPRESA

RESUMEN DE LIBRO

La actual recesión económica obliga a revisar –aparte de las consideraciones en torno al sistema financiero- las capacidades organizativas de las instituciones; en nuestro caso, y para lo que más puede interesarnos, de las empresas, con el fin de que los recursos de éstas se adapten a las dificultades que la crisis lleva consigo. Es probablemente el momento de analizar las formas de hacer de la empresa, la validez o no de sus procedimientos internos y, sobre todo, de estudiar si entre todos los integrantes del equipo empresarial existe una línea de actuación coherente entre lo que se les requiere, lo que realmente ejercitan y lo que les correspondería practicar ante un escenario de problemas ininterrumpidos: limitación o cancelación de la demanda, desorientación en la oferta y mantenimiento de los costes fijos, entre otros.

La rutina, entendida como actividad profesional diaria orientada a la productividad, nos proporciona señales útiles para manejarse ahora mismo ante el cambio de ciclo, sin minusvalorar, por supuesto, cualquier tipo de estrategia o *business plan* en marcha. Las rutinas, si conducen a un fin óptimo, deben ser hoy ensalzadas puesto que generan seguridad y estima en el equipo. La rutina, a pesar del sesgo negativo del término, posee además un doble significado al que debemos prestar atención. Por un lado, la rutina entendida como memoria organizativa de la empresa; es decir, el caudal de información y conocimiento sobre qué hacer y cómo hacerlo, el aspecto cognitivo de la misma. De otro lado, la rutina entendida como tregua; expresado de otro modo, la rutina concebida como conjunto de reglas reconocidas por todos que asegura el acuerdo y diluye el conflicto en la empresa, puesto que no se nos oculta la divergencia de intereses en que suelen incurrir sus integrantes.

En su obra “*An Evolutionary Theory of Economic Change*” * los catedráticos de Economía en la Universidad de Yale Richard Nelson y Sidney Winter sostienen la importancia de prestar atención a las capacidades y las rutinas en las organizaciones ante los cambios económicos. Para Nelson y Winter la rutina es “la forma principal de almacenamiento de conocimientos operativos específicos de esa organización”, pero ésta no simplemente significa que cada uno conozca su propio trabajo, sino también que cada uno interprete lo que hay que hacer y cómo hacerlo en la forma más oportuna. El miembro de una empresa recibe múltiples mensajes a través de órdenes directas y descripción de tareas, pero también por medio de gestos, miradas, relojes, calendarios, o alteraciones del trabajo de otros integrantes del equipo que obligan a modificar las propias rutinas. Los autores ejemplifican en grado certero respecto de la necesidad de interpretar adecuadamente tales mensajes, fraguando una conexión entre éstos y la acción que reclaman: “Una cosa es saber decir la hora, y otra muy distinta saber cuándo llegar al trabajo y qué es lo que hay que hacer a las diez de la mañana del último día laborable del mes. Una cosa es ver un automóvil parcialmente ensamblado enfrente de ti en la cadena, y otra verlo como una llamada para realizar las operaciones específicas que tienes encomendadas. Incluso las directivas que parecen expresadas en términos claros requieren a veces una interpretación específica en función del contexto organizativo”.

Para conseguir, por tanto, que algo sea productivo no sólo es necesario que se posea una fórmula o “recetario” de rutinas para conseguirlo, sino también que todo ello imprima el carácter de los miembros individuales de la empresa, coordinándose entre sí, interpretando adecuadamente los mensajes que reciben y respondiendo a ellos. De este modo, sin necesidad de conocer la tarea del otro, confiando en la comunicación implícita hacia fines productivos, y con la necesaria flexibilidad que lleva consigo cualquier cambio en el entorno, se alcanzan economías de escala que ni siquiera fueron previstas por el directivo más avezado. Estas habilidades especializadas, en su componente más o menos tácito, deben entrenarse y ponerse en práctica de forma continua: no basta con explotarlas cuando no queda más remedio, mientras que se subestiman o se desaplican en los momentos de prosperidad. “Una habilidad que sólo se ejercita brevemente una vez cada año o cada dos años no puede materializarse con la precisión y la fiabilidad de otra que se ejercita cinco días a la semana” señalan los autores. No se puede, por ejemplo, solicitar de forma oportunista una relación de clientes potenciales al personal administrativo, o que éste desarrolle destrezas comerciales, en vísperas de la suspensión de pagos de una empresa, cuando la política de ventas quedó en barbecho o sus dirigentes se instalaron en la indolencia durante años. Los simulacros para propiciar o mantener esas u otras habilidades a través de la formación, así como la consolidación de tales rutinas, aseguran en mayor grado la viabilidad del fin empresarial frente a las adversidades, pero no, desde luego, las improvisaciones al filo del fracaso.

Además no debemos eludir que las rutinas son en ocasiones compatibles con un conjunto de conductas que transgreden los estándares y las expectativas de la empresa, aunque tales comportamientos puedan ser asumibles en un principio: apatía, negligencias, abandono de normas, resistencias, incluso sabotajes. En este caso, las operaciones rutinarias tienen que ajustarse entre lo que quiere la empresa y las motivaciones de sus miembros, no tanto para cumplir los niveles fijados por los supervisores o la descripción de tareas sino que, como dicen Nelson y Winter, “resulte infrecuente que los miembros se vean sorprendidos por las conductas de los demás y que no tengan lugar separaciones involuntarias de miembros de la organización”.

Excepto en tareas que por su bajo nivel de conocimiento permiten la vigilancia directa por un supervisor, en la mayoría de los casos la coherencia de la conducta individual con las necesidades de la empresa se alcanza, no por el cumplimiento de las normas al uso, sino más bien por otro tipo de consideraciones: la remuneración adecuada de un logro productivo; la presentación de conductas exitosas que resultan atrayentes al miembro individual; la estimación de éste como sujeto ligado a largo plazo a la empresa, etc. Si una parte significativa del equipo en un negocio está integrado por personal eventual, sin solución de continuidad, es probable que su interés por esforzarse en la supervivencia de la empresa en tiempos de crisis sea limitado. Si la competencia del gerente de una firma reside en esperar acontecimientos, contemplando la televisión en su despacho o haraganeando en internet, es previsible la reacción de sus colaboradores. Si las gratificaciones por atraer nuevas ideas, proyectos o clientes permanecen oscuras, ni sometidas siquiera a cualquier clase de acuerdo formal, entonces no puede esperarse en la empresa mucho más allá del cumplimiento del “recetario” de normas.

De lo que se trata, en definitiva, es que haya, en opinión de los autores, “una tregua entre el supervisor y los supervisados en cualquier nivel de jerarquía: se lleva a cabo la cantidad habitual de trabajo, las felicitaciones y los reproches se producen con una frecuencia normal, y nadie solicita cambios fundamentales en los términos de la relación”. Pero al igual que entre las naciones, los términos de la tregua tienden a generar una “cultura simbólica peculiar compartida por las partes” y que nunca serán completamente explícitos. Los términos se definirán en función de las circunstancias vividas y de las respuestas de las partes a dichas circunstancias. La tregua aparecerá ante los ojos de observadores externos como cierto síntoma de estrechez de miras, sobre todo cuando para un

tercero ajeno a los equilibrios internos de la empresa las soluciones se presenten fáciles de establecer, más lo importante es no poner en peligro la tregua ya que es, en general, “una poderosa fuerza que tiende a mantener a las organizaciones en el sendero de una rutina relativamente rígida”.

Así podrá entenderse que una mirada apesadumbrada de un directivo cargado de tareas en pos de salvar la empresa inste al técnico más modesto a hacer cuanto esté en su mano para lograr lo mismo, y que tal esfuerzo sea valorado; distinguiendo entre los que participan, se implican y asumen riesgos, de los que prefieren estar a la zaga de los acontecimientos –sean jefes o subordinados-, esperando displicentemente la solución con fecha de caducidad de la indemnización.

* *“An Evolutionary Theory of Economic Change”*, de Richard Nelson y Sidney G. Winter, Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1983.