

EL ESQUEMA DE LOS 7 CÍRCULOS ¹

Por Robert H. Watterman Jr., Thomas J. Peters y Julien R. Phillips

El pintor y surrealista Belga, René Magritte, realizó una serie de cuadros a la que intituló *Ceci n'est pas une pipe*: Esta no es una pipa. La pintura del objeto no es la cosa. De la misma manera, la estructura no es una organización. Todos lo sabemos, pero como si no lo supiéramos cuando reorganizamos, lo que hacemos es reestructurar. En teoría, todos los administradores y consultores saben que un proceso de organización implica mucho más que lo que una gráfica con sus cuadritos, líneas punteadas, descripciones de puestos y matrices pudieran ilustrar. Sin embargo, a menudo nos comportamos como si no lo supiéramos; si deseamos un cambio modificamos la estructura....

Aun cuando la estructura es importante, tenemos la convicción de que un cambio productivo en una organización va más allá de la estructura. No es tan sencillo como la interacción entre la estrategia y la estructura, si bien la estrategia es demasiado crítica. Insistimos en que un cambio organizacional efectivo es en realidad la relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, habilidades, el personal y lo que llamamos metas superiores. (La forma de ordenar es intencional. Sirve de apoyo a la memoria)

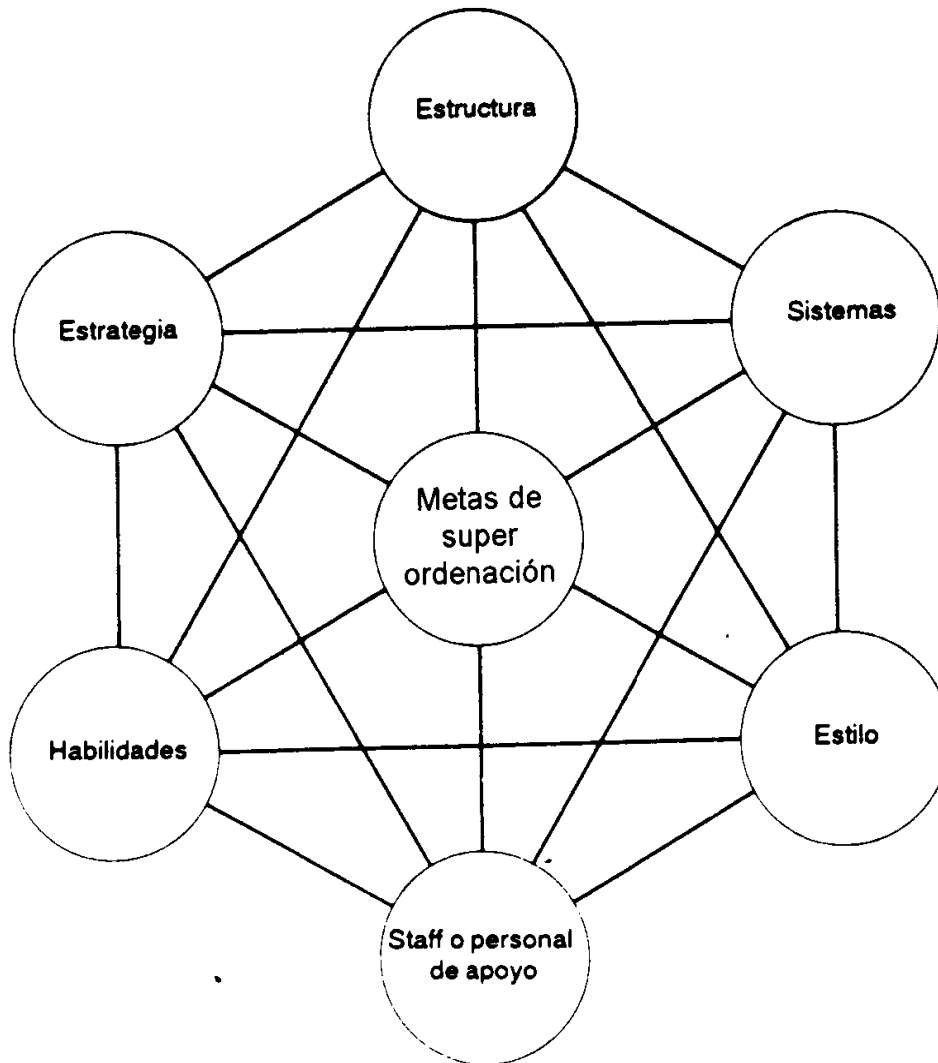
Nuestra idea central es que la efectividad de una organización depende de la interacción de varios y distintos factores: ciertamente algunos no muy obvios y otros poco analizados. Nuestro esquema referencial para el cambio organizacional, ilustrado de manera gráfica en la figura 1, establece ciertas ideas importantes:

- Primero está la idea de la multiplicidad de factores que influyen en la habilidad de una organización para cambiar y su propio modo de cambiar. ¿ Por qué sólo prestar atención a uno o dos de estos elementos e ignorar los otros? Cuando menos, además de la estructura y la estrategia existen otros 5 elementos identificables. En cierto modo, la división es un tanto arbitraria, pero posee el mérito de reconocer la complejidad identificada a través de la investigación, para después segmentarla en partes manejables.
- Segundo, el diagrama tiene como objeto transmitir la noción de interconectabilidad de las variables, la idea se sustenta en que es difícil, quizás imposible, lograr avances significativos en un área sin que, a un tiempo, se avance en las demás. Las nociones

¹Publicado originalmente como "Structure is Not Organization" en Business Horizons (Junio 1980); Copyright 1980 para la Fundación fot The School at Indiana University; todos los derechos reservados. Reimpreso con supresiones y con el permiso del editor.

sobre los cambios organizacionales que ignoran los múltiples aspectos de su interconectabilidad, son peligrosas.

Figura 1
Un nuevo concepto de organización



- La revista *Fortune*, en [un] artículo sobre estrategia, comentó que quizá ascienda a un 90% la proporción de las estrategias que, habiendo sido planeadas en forma cuidadosa, no funcionan. Si esto es así, nuestra sospecha es que el fracaso se debe a una falla en la ejecución, provocada por una falta de atención a los otros círculos.

De la misma manera que un cuello de botella en los aspectos logísticos puede impedir una estrategia militar, unos sistemas o un personal inadecuados pueden provocar que los mejores planes se transformen en tigres de papel frente a competidores aguerridos.

- Por último, la forma del diagrama es significativa. No tiene punto de partida, como tampoco ninguna jerarquía implícita. A priori, no es obvio cuál de los siete factores será la fuerza impulsora en un momento dado en el cambio de una organización. En algunos casos la variable crítica puede ser la estrategia, en otros los sistemas o la estructura.

ESTRUCTURA

Para comprender mejor este modelo de cambio organizacional, veamos cada uno de sus elementos, comenzando como en la mayoría de las discusiones sobre organización con la estructura. ¿Cómo será la nueva organización de los años 1980s? Si la tendencia en el pasado fue la descentralización, cuál será la siguiente? ¿Es la matriz organizacional? ¿Cómo será el "Hijo de la Matriz"? Nuestra respuesta es que todas estas preguntas carecen de sentido...

El problema central en cuanto a la estructuración hoy en día, no es aquel en el que la mayoría de los diseñadores organizacionales pierden su tiempo -esto es, como dividir las tareas. Mejor apuntar, que es un asunto de énfasis y coordinación- cómo lograr que todo funcione bien. El desafío implica, no tanto pretender la comprensión de todas las dimensiones posibles de las estructuras organizacionales, sino desarrollar la habilidad para centrarse en aquellas dimensiones que, en determinados momentos, resultan importantes para la evolución de la organización y por tanto, estar listos para reenfoclarlas en el momento en que surja un cambio en las dimensiones cruciales.

ESTRATEGIA

¿Si la estructura no es suficiente, qué lo es? Es obvio, resta la estrategia. Fue Alfred Chandler (1962) quien señaló primero que la estructura sigue a la estrategia, dicho con más precisión, que una estrategia de diversidad obliga a una estructura descentralizada. A lo largo de la década anterior, el mundo corporativo ha puesto cuidadosa atención a la interacción entre la estrategia y la estructura. Ciertamente, tener ideas claras sobre la estrategia hace que el diseño estructural sea más racional.

Entendemos por "estrategia", todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores, sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia quizás mediante bajos costos de producción o distribución, tal vez proporcionando un mayor valor al

consumidor, o logrando un dominio sobre las ventas y servicios. Es, o debería ser la manera de una organización de decir: "Así es como nosotros generaremos un valor original".

Una vez que la compañía ha seleccionado el camino del éxito competitivo, es obvio que la estrategia se torna central en muchas de las situaciones de negocios- en particular en las industrias altamente competitivas, donde el juego es ganar o perder porciones del mercado. No obstante, "la estructura sigue a la estrategia" es, sin duda alguna, la base de la sabiduría organizacional. Existen numerosos ejemplos de grandes y prestigiosas compañías alrededor del mundo que estando repletas de estrategias no logran llevar a cabo ninguna. No hay nada, o casi nada erróneo en cuanto a sus estructuras: las causas de su falta de habilidad ejecutiva recaen en otras dimensiones de nuestro esquema. Cuando hacemos referencia a organizaciones del sector público o a las no lucrativas, encontramos que el significado general de "estrategia" es sutil aunque el problema de la efectividad organizacional aparece más grande que nunca.

Es evidente, entonces, que la estrategia es una variable crítica para el diseño organizacional, y mucho más crítica es en la práctica.

LOS SISTEMAS

Por sistemas entendemos todos los procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione día a día y año con año: sistema de presupuestos de inversiones de capital, sistema de capacitación, procedimientos contables para los costos, sistemas presupuestales. Si en nuestro modelo existe alguna variable que amenace dominar a las otras variables, ésta puede ser la de los sistemas. Si se quiere comprender cómo una organización logra en realidad (o no) sus objetivos, no hay más que observar sus sistemas. Si se quiere cambiar una organización sin implementar una reestructuración resquebrajadora, hay que intentar cambiar sus sistemas.

Una de las grandes compañías fabricantes de bienes de consumo hace poco intentaba generar una estrategia general corporativa. La teoría de portafolio de libro de texto parecía ser aplicable: encuentre una buena manera de segmentar el negocio, decida para cuál de los segmentos en el portafolio total de negocios son más atractivos e invierta mayormente en ellos. La única trampa: no se previó ninguna información confiable de los costos por segmento. El sistema de información administrativa de la compañía no era adecuado para apoyar la segmentación...

Uno de los aspectos que intrigan acerca de los sistemas es la manera en que reflejan el estado de una organización. Como ejemplo, tomamos una compañía que aquí llamaremos Portezuelas Internacionales. Durante años, la administración ha estado hablando de la necesidad de orientarse más hacia el mercado. Poco tiempo, sin embargo, se ha dedicado a la planeación de reuniones sobre clientes, mercadotecnia, análisis de mercado y demás temas relacionados con la orientación hacia el mercado.

En otras palabras, uno de sus sistemas claves permanece muy orientado hacia el interior de la compañía. No importa cuántos cambios se realicen en la estructura y en la estrategia, sin un cambio en ese sistema clave, la meta de orientarse más hacia el mercado seguirá siendo inalcanzable sin importar qué tanto cambio se lleve a cabo en estructura y estrategia.

Para muchos administradores de negocios la palabra "sistemas" posee una connotación aburrida, de ajetreo y de administración intermedia. No obstante, resulta sorprendente ver como los cambios en los sistemas pueden reforzar tan poderosamente la efectividad organizacional sin los colaterales efectos resquebrajadores que tan a menudo resultan al parchar la estructura.

EL ESTILO

Es sorprendente la frecuencia con que los escritores, al caracterizar una administración corporativa ante la prensa, recurren a la palabra "estilo". . . El problema que tenemos con el estilo no consiste en reconocer su importancia, más bien en recalcarla tanto. Las personalidades no cambian, o al menos es lo que la sabiduría popular sostiene.

Creemos que es importante distinguir entre la personalidad básica de un equipo de alta dirección y la manera en que ese equipo se enfrenta a la organización. Las organizaciones suelen escuchar lo que los administradores dicen, pero sólo creen en lo que hacen. No son las palabras, sino los patrones de acción los que son decisivos. Por tanto, el poder del estilo es, en esencia, manejable.

Uno de los elementos del estilo de un administrador es de qué manera opta por distribuir su tiempo. Como lo señala Henry Mintzberg, los administradores no pasan su tiempo en las sesiones de planeación detallada, ni organizando, ni motivando o controlando las modalidades de la teoría administrativa clásica. Sus días son un desorden- o así parece. Existe una infinidad de cosas a las que los administradores deben dedicar su atención. Ningún alto ejecutivo atiende todas las demandas de su tiempo; la mediana de tiempo dedicado a cualquier aspecto es de nueve minutos.

¿Qué puede un alto directivo hacer en nueve minutos? En realidad, mucho. Puede comentar lo que trae en mente, reforzar un mensaje, encauzar el pensamiento de la gente hacia una dirección determinada. Su habilidad para manejar su tiempo sin remedio fragmentado, constituye, de hecho, una palanca de cambio inmensamente poderosa.

Otro aspecto del estilo es el comportamiento simbólico. Las compañías con más éxito en la búsqueda de depósitos minerales, cuentan por tradición con un consejo cuya mayoría de miembros conoce los diferentes aspectos de la exploración, o han encabezado departamentos de exploración. Su consistencia en el financiamiento de las actividades de exploración es característica, es decir, año con año sus patrones de gastos son menos volátiles. Sus objetivos de exploración son pocos y más consistentes. Sus actividades exploratorias tradicionalmente son reportadas al nivel mas alto de la

organización. Y de hecho sus razones para explorar han sido también por tradición mejor articuladas.

EL PERSONAL

El personal (en el sentido de la gente, no en cuanto a línea/personal) con frecuencia está amenazado de una o dos maneras. En el extremo radical del espectro se habla de sistemas de evaluación, escalafones de sueldos, programas de capacitación formal y similares. En el moderado, se habla de moral, de actitudes, motivación y comportamiento.

Justificadamente y con frecuencia, la alta administración se desconecta de ambos enfoques. El primero resulta demasiado trivial para su consideración inmediata ("déjenselo al departamento de personal"), el segundo demasiado intratable ("no queremos gente rara corriendo por todos lados y alborotando a todo mundo con sus encuestas sobre actitudes").

Nuestra predilección consiste en ampliar y redefinir la naturaleza del aspecto humano. Qué hacen las compañías de alto desempeño para promover el proceso de desarrollo de sus gerentes? ¿Por ejemplo, cómo forman los valores básicos de sus cuadros administrativos? Nuestra única razón para formular estas preguntas es sencillamente que ninguna discusión seria sobre organización puede ignorar estos aspectos (aunque muchos lo hacen). Nuestra razón para enmarcarlas dentro del desarrollo de los administradores se basa en nuestra observación de que las compañías con el más alto desempeño ponen una extraordinaria atención en el manejo de lo que podría llamarse el proceso de socialización en sus compañías. Esto se aplica en especial a la manera en que introducen a los elementos jóvenes en la corriente de sus organizaciones y a la manera en que manejan sus carreras durante su desarrollo para que a su vez se conviertan en administradores del mañana...

Una manera de canalizar la dimensión de; "Personal" de nuestro esquema 7-S -no sólo hacia algo más ameno y digno de ser controlado en términos prácticos por un administrador ejecutivo- es considerar al personal como una fuente de recursos que deben ser nutridos, desarrollados, protegidos y ubicados debidamente.

Con frecuencia se dice "logra una buena estructura y la gente se adaptará de manera automática", o "no expongamos la organización '¿>ptima' a consideraciones de la gente". Y al otro extremo del espectro con aire grave se nos advierte "la gente adecuada hace que cualquier organización funcione bien". Ninguna de estas visiones es correcta. La gente cuenta, pero el personal es sólo una de nuestras siete variables.

HABILIDADES

Incluimos la noción de habilidades por una razón bastante práctica: nos permite captar los atributos particulares de una compañía como ningún otro concepto logra hacerlo. La

descripción estratégica típica de una organización cubre, por ejemplo, los mercados con sus posibilidades de ser penetrados, o los tipos de productos para su venta. -,Pero, cómo caracterizamos la mayoría de nosotros a las compañías? No por sus estrategias o sus estructuras. Tendemos a caracterizarlas por lo que mejor saben hacer. Hablamos de la orientación de IBM hacia el mercado, de sus prodigiosas capacidades de servicio al consumidor, o de su gran poder para absorber el mercado. Hablamos de las proezas en investigación de la Du Pont, de la capacidad en el manejo de productos de la Procter & Gamble, de los controles financieros de ITT, de la calidad e innovación de Hewlett-Packard y del proyecto administrativo de Texas Instruments. Son precisamente estos atributos o capacidades extraordinarias a lo que nosotros llamamos habilidades.

¿Por qué es importante esta distinción? porque observamos constantemente que las organizaciones que enfrentan grandes discontinuidades en las condiciones de los negocios requieren algo más que un simple cambio de enfoque estratégica. Con frecuencia necesitan incorporar una capacidad nueva, es decir, una nueva habilidad. . . Esta necesidad de capacidades extraordinarias, a no ser que sean mencionadas en forma explícita, por lo general se pierden cuando la compañía "ataca un nuevo mercado" (cambio de estrategia) o "descentraliza para dar autonomía a los administradores" (cambio de estructura).

Además, con frecuencia resulta útil *etiquetar* las habilidades actuales, ya que la adición de una nueva habilidad se lleva a cabo sólo después de haberse desmantelado la anterior. La adopción de un nuevo "impulso mercadotécnico adaptable y flexible", puede ser posible sólo si algunos incrementos son aceptados en determinados costos de distribución o mercadotecnia. El desmantelamiento de los atributos específicos de la "mentalidad de fabricación" anterior (o sea, una habilidad que quizás fue importante en el pasado) puede ser la única manera de asegurar el éxito de un programa importante de cambio. Es posible que el problema más difícil al intentar organizar una compañía sea eliminar habilidades anteriores -junto con sus respectivos sistemas de apoyo, estructuras y demás- para así asegurar que nuevas e importantes habilidades se arraiguen y crezcan.

LAS METAS SUPERIORES

La palabra "superior" literalmente significa algo "del orden más alto". Por metas superiores entenderemos conceptos que sirven de guía: un conjunto de valores y aspiraciones, no siempre escritos, que van más allá de la declaración convencional de los objetivos corporativos.

Las metas superiores constituyen las ideas fundamentales alrededor de las cuales se desarrolla un negocio. Son sus valores principales y aún más. Son las nociones generales de la dirección futura que el equipo directivo desea infundir a través de la organización. Representan la manera en la que el equipo desea expresarse para dejar una huella propia. Entre los ejemplos de metas superiores está el objetivo del "servicio

universal" de Theodore Vail, que tanto ha dominado a la compañía AT&T; el poderoso impulso del "servicio al cliente" que guía la mercadotecnia de IBM...

En cierto modo, las metas superiores son como los postulados básicos de un sistema matemático. Son los puntos de partida sobre los cuales el sistema es lógicamente construido, aún cuando en sí no derivados en forma lógica. La máxima prueba de su valor no es su lógica, sino la utilidad que resulta. Todos parecen conocer la importancia de las metas superiores. El impulso para lograrlas mantiene a la organización unida; proporcionan estabilidad en lo que de otro modo sería una dinámica organizacional muy cambiante.

A diferencia de los otros seis círculos, el de las metas superiores no parece estar presente en todas, ni siquiera en gran parte de las organizaciones. No obstante, estas metas son evidentes en la mayoría de los casos de compañías sobresalientes.

Para que sean comunicadas con facilidad, las metas superiores deben ser sucintas. Por tanto, son expresadas con un alto grado de abstracción y pueden tener poco sentido para los extraños que no conocen a fondo la organización. Por el contrario, para sus miembros estas metas son ricas en significado. Las metas superiores de una organización, estando bien articuladas, transmiten significados a las personas, y transmitir significados es una de las principales funciones del liderazgo.

CONCLUSIÓN

Rápidamente hemos recorrido las variables de nuestro esquema y la pregunta ahora es, ¿Qué debería haber obtenido el lector de este ejercicio?

Iniciamos con la premisa de que las soluciones a los espinosos problemas organizacionales de hoy en día, que invocan sólo la estructura -o la estrategia y la estructura- rara vez son adecuadas. Lo inadecuado se debe en parte a la falta de habilidad de ese modelo de sólo dos variables para explicar por qué las organizaciones son tan lentas para adaptarse al cambio. Por lo general, las razones recaen sobre el resto de las variables: los sistemas que incorporan suposiciones obsoletas, el estilo administrativo que resulta contrario a la estrategia establecida, la carencia de metas superiores que vinculen la organización a partir de un propósito común, el rechazo a tratar de forma concreta "los problemas humanos" y las oportunidades.

Aun el uso más elemental de nuestro esquema, como una simple lista de verificación, nos lleva a un nuevo terreno en nuestro esfuerzo por comprender cómo operan en realidad las organizaciones, o a diseñar un programa de cambio en verdad sólido y amplio. En el menor de los casos, nos proporciona una mayor profundidad en la acumulación de nuestras experiencias.

Más importante aún, sugiere la sabiduría de tomar en serio las variables organizacionales que hasta ahora han sido consideradas como fáciles, informales, o bien por debajo del alcance de los intereses de la alta administración. Creemos que el **estilo, los sistemas,**

las habilidades y las metas superiores pueden ser observados y aun medidos de manera directa, sólo si **se toman en serio**. Pensamos que esas variables son, a la hora de orquestar cambios mayores, al menos tan importantes como la estrategia y la estructura: sin duda alguna son casi indispensables para lograr los cambios necesarios y deseables. Un cambio en los sistemas, un programa general de capacitación para el personal o la generación de un nuevo entusiasmo a todos los niveles, en relación a una meta superior, son cosas que pueden llevarse varios años. Los cambios, superficiales, de estrategia o de estructura, pueden ocurrir con más rapidez. Sin embargo, el ritmo de un cambio real depende de las variables de los siete círculos que conforman nuestro esquema.

La riqueza y complejidad de este esquema la constituye el hecho de que nos obliga a concentrarnos en las interrelaciones y adecuaciones de las variables. La energía que se requiere para redirigir una institución en realidad se hace evidente cuando todas las variables del modelo son alineadas. Uno de nuestros asociados visualiza nuestro diagrama como un conjunto de brújulas; "cuando las siete agujas apuntan en la misma dirección", nos comenta, "tiene ante usted una compañía *organizada*"