

# ***La fragmentación organizativa***

**Marisa Vázquez Mazzini**

U.B.A., Filosofía y Letras, Agosto de 1999

Con frecuencia escuchamos en las empresas frases tales como “*Acá cada uno sólo cuida su quinta*”, “*Somos un conjunto de islas*” y otras similares. En algunos casos estas descripciones se ven traducidas en el deterioro de la calidad del producto o servicio como consecuencia de la falta de “ensamble” entre áreas o departamentos.

Las actividades de capacitación sobre Trabajo en Equipo o Satisfacción al Cliente Interno no resuelven el problema; quienes asisten a los Seminarios suelen manifestar serias dificultades para llevar al “día a día” lo que consideran haber aprendido. Dificultades que la acción individual no puede superar, *porque su raíz no es individual*.

*Organización* es un sustantivo colectivo. Alude a un conjunto de personas que trabajan juntas para lograr determinadas metas, lo cual supone distribuir tareas según un criterio útil.

Desde su aparición como especie, el ser humano descubrió que con otros podría conseguir mejores resultados. La división del trabajo surgió, entonces, como un *medio* para estructurar eficazmente la actividad colectiva. No obstante, algunas situaciones propias de las organizaciones actuales nos llevan a preguntarnos si no se habrá alterado la relación entre medios y fines. Si la fragmentación organizativa a la que puede conducir la división del trabajo no está ocupando, en los hechos, el lugar del proyecto colectivo –el *trabajo entre todos*– reconocido como valioso tanto para el conjunto como para cada individuo.

Me interesa aquí reflexionar sobre dos “accesos” a la fragmentación organizativa, sobre la raíz del problema, y sobre algunos intentos de solución a encarar.

## ***Fragmentación organizativa y especialización***

A diferencia de lo que ocurría en etapas pre-industriales, hoy difícilmente una persona disponga de la totalidad de conocimientos necesarios para llevar adelante un negocio. Por el contrario, las empresas necesitan individuos con saberes específicos útiles para alcanzar la excelencia y anticiparse a los competidores.

Esta necesidad de especialización se plasma en la estructura y en los sistemas de trabajo de la organización. Quienes comparten el mismo tipo de *know how* se agrupan en áreas o departamentos, y desde allí, aportan al objetivo común. Así, cada individuo responde a una suerte de “doble legalidad”: responde a las reglas propias de su ámbito profesional (con arreglo a las cuales se diseñan los criterios de trabajo del departamento al que pertenece), y responde a las reglas de la organización.

No siempre es sencillo sostener esta “doble legalidad”. Cuando las pautas organizativas tocan temas o enfoques centrales para su especialidad (como la cuestión del *tiempo en el aprendizaje* para los profesionales de Capacitación, el tema del *corto plazo versus el largo plazo* para los profesionales de Inversiones, o la aspiración *a sistemas consistentes sin “parches” por requerimientos de último momento* para los profesionales de Informática), la persona tiende a “pensar como un...” (abogado, técnico, contador, operario, vendedor). Relega así el “pensar como un miembro de la Compañía XX”. La organización como proyecto conjunto, desde la perspectiva del especialista, pone en peligro la buena práctica profesional.

Progresivamente la división del trabajo deviene en fragmentación, lo cual redundará en el deterioro del desempeño organizativo.

## ***Fragmentación organizativa y cultura***

Las empresas están basadas en el valor de la *diversidad*. Cualquier diseño organizativo contempla diferencias en el tipo y grado de responsabilidad de los puestos, en las remuneraciones, en los estilos de trabajo útiles para las distintas funciones, etc. Parece imposible concebir una empresa basada en la *indiferenciación*.

Uno de los beneficios de la diversidad está dado por la posibilidad de contrastar perspectivas y puntos de vista, a fin de revisar y mejorar continuamente procesos y resultados. Sin embargo, algunas culturas organizativas tratan a las diferencias como a enfermedades: la “salud” se manifiesta en la ausencia de discordias; como las diferencias generan ruptura en la armonía, es preciso erradicarlas para recuperar la salud. La pauta implícita parece ser: *“Nosotros encarnamos el tipo de pensamiento y acción que la organización necesita”* . El “nosotros” puede aludir a un área o departamento, a quienes ingresaron a la compañía en la misma época, a quienes se perciben como similares por cualquier razón.

Como esta pauta de funcionamiento está tácitamente compartida, cada “nosotros” trata de erradicar la enfermedad de la diferencia mediante la persuasión, la descalificación, la indiferencia o la falta de cooperación. La confianza va cediendo espacio a la desconfianza, que finalmente desemboca en la fragmentación. “El otro sector” (o “los de arriba”, o “los de Central”) es percibido como una amenaza, y *equipo* pasa a ser sólo una palabra romántica.

## ***La raíz del problema***

Desde mi punto de vista, la fragmentación organizativa y los intentos por contrarrestarla (mensajes institucionales, actividades de formación y tantos otros) comparten los mismos supuestos acerca de cómo funcionan las organizaciones. Las soluciones que se implementan no resuelven el problema, porque atacan sólo un aspecto de la cuestión. No cuestionan las bases, sino que en cierta forma las validan.

Argyris nos proporciona algunas ideas útiles para “leer” esta situación. Para este autor, *aprendizaje* puede ser entendido de dos modos diferentes. Uno –*aprendizaje de circuito simple*– alude a la *corrección de acciones*. Cuando encontramos que los resultados que buscamos no son los que obtenemos, efectuamos una corrección en nuestras acciones a fin de no volver a fracasar. El otro –*aprendizaje de circuito doble*– es más complejo. Se produce cuando las correcciones de acciones (a las que arribamos por *circuito simple*) también fallan. Esta recurrencia del error nos lleva a revisar no ya las *acciones*, sino las *bases* y *criterios* en los que se basan las acciones. Mientras que por “circuito simple” aprendemos a inventar

soluciones, por “circuito doble” aprendemos a cuestionar, a reformular preguntas, a plantear nuevas premisas a partir de las cuales generar soluciones.

Siguiendo a Argyris, podríamos decir que la fragmentación organizativa es combatida desde un circuito simple: las bases, las premisas que originan el problema, permanecen intactas. Estas premisas no necesariamente son enunciadas en forma directa. A veces las reconocemos a partir de conductas, conversaciones, o líneas de acción. Consideremos dos de estas “bases” no cuestionadas que se relacionan con lo dicho hasta aquí.

1. *Si cada uno de los departamentos trabaja en equipo y logra un buen desempeño, entonces la organización trabaja en equipo y logra un buen desempeño.*
2. *El hecho de integrar una organización genera vínculos de pertenencia, a partir de los cuales las personas sienten a la organización como su equipo.*

El primero considera al *todo* (la organización) como *agregación de partes* (los departamentos). Pasa por alto que, si intentamos evitar que la división del trabajo derive en fragmentación, hace falta “tejido conectivo”. La *suma* de áreas, sin un sentido de conjunto suficientemente fuerte, conduce al predominio de objetivos sectoriales por encima de los de la compañía. Si las interconexiones fallan, la red completa deja de funcionar.

El segundo enunciado parece concebir a la pertenencia como un efecto automático de la incorporación. Supone que basta con declarar que “*Todos formamos parte del gran equipo Empresa XX*” para que las personas “comprendan la pertenencia” y la lleven a la acción. No alcanza con entender la necesidad de trabajar en equipo para asumir un compromiso personal que justifique el esfuerzo que a veces insume el trabajo con otros. La interacción productiva (especialmente con los “no iguales”) se construye, como resultado del desarrollo progresivo de capacidades para entender y hacerse entender. A fin de que las marchas y contramarchas no desalienten se necesita ayuda: ayuda para descubrir qué hacen los demás, para valorar las diferencias, para no perder de vista el conjunto.

Se advierte entonces que ambos enunciados comparten una misma característica: no se conciben con los hechos. Asumen como verdaderas cuestiones que tal vez requerirían una

consideración más rigurosa e ilustrada por datos. No proporcionan “evidencias” con las cuales avalar lo que se dice, y tampoco plantean la necesidad de buscar tales “evidencias”. En otras palabras: su veracidad se da por sentada, como si fuera obvia y transparente. Pero al profundizar el análisis se hacen visibles las inconsistencias. Inconsistencias que, llevadas al plano de las soluciones, adoptan la forma de *errores sistemáticos*. Hace falta entonces una corrección de la corrección, un aprendizaje de circuito doble.

Considero que desde el *Management* se puede contribuir para contrarrestar la fragmentación organizativa. Pero esta contribución no debería validar las premisas que nos impiden buscar soluciones efectivas. Más bien habría que intentar otros abordajes, instalando ámbitos y sistemas de trabajo que *habitualmente no existen*.

## ***En busca de soluciones***

A quienes conducimos equipos, la fragmentación organizativa difícilmente nos deje indiferentes. Nos inquieta, nos preocupa, a veces hasta nos duele. De alguna manera, nos enfrenta con una versión contemporánea de la Torre de Babel cuyos efectos inciden no sólo en la *performance* de la organización sino que también pueden causar el malestar y sufrimiento de las personas.

¿Cómo podemos contribuir? ¿Cuál puede ser nuestro “grano de arena” para luchar contra un problema que, por ser *organizativo*, nos excede? Voy a circunscribirme a presentar tres nociones que, a mi criterio, parecen promisorias para generar líneas de acción: *competencias colectivas*, *hilos conductores*, y *buenas prácticas*.

Tanto en los desarrollos bibliográficos como en los casos reales en los que se aplicaron, estas nociones desafían las premisas y supuestos en los que se apoya la fragmentación: actúan como “contrapeso” de las rutinas y procedimientos organizativos, proponen nuevos criterios de trabajo, y llevan a replantear la misión de RR HH.

Intentaré presentar el significado de cada concepto, su utilidad, e ideas para llevarlos a la acción.

## Competencias colectivas

### ¿Qué significa el concepto?

Las competencias colectivas son aquellas capacidades merced a las cuales un conjunto de individuos logra concretar un resultado grupal. Una orquesta –por poner un ejemplo fácilmente reconocible– se caracteriza por su competencia para ejecutar música sinfónica. Esto supone el interjuego de varias otras competencias subordinadas: la habilidad para leer música, la destreza para tocar el arpa (o cualquier otro instrumento), la discriminación de frecuencias para poder afinar, la capacidad para “ensamblar” el propio instrumento con otros, la capacidad para mantener el “espíritu de cuerpo”... Como la orquesta, cualquier organización que aspira a obtener un resultado desarrolla competencias colectivas para tal fin. Las capacidades de los equipos y de las personas tienen que enmarcarse dentro de las capacidades que la organización, como un todo, requiere.

### ¿Cuál es la utilidad del concepto?

En algunos casos las competencias colectivas no son tan evidentes como en una orquesta. Es entonces cuando el riesgo de fragmentación es mayor. El *qué sé hacer* o el *qué sabemos hacer entre algunos* reemplaza al *qué sabemos hacer entre todos*.

El concepto de *competencias colectivas organizacionales* permite reenfocar la relación medios - fines entre capacidades individuales, grupales y de la compañía. Las conversaciones destinadas a reconocer qué es lo que el conjunto sabe o debe saber hacer –necesariamente interdisciplinarias– ayudan a “compartir lentes” para entender el “afuera” y el “adentro” con un mismo criterio, más allá de las diferencias entre sectores y niveles.

### ¿Cómo llevar este concepto a la acción?

Podemos instalar y promover ámbitos de tratamiento del tema de las competencias colectivas:

- poniendo en palabras conocimientos y acuerdos tácitos respecto de qué sabemos / no sabemos hacer como equipo,
- participando en la formulación de las competencias organizacionales en un lenguaje comprensible por todos,
- facilitando conversaciones en las que las áreas hagan consciente su *know how* y su relación con el de la empresa,
- generando mecanismos “en cascada” para revisar con periodicidad la relación entre competencias individuales, de las áreas y de la organización.

## **Hilos conductores o *throughlines***

### ¿Qué significa el concepto?

Los hilos conductores son “... *preguntas centrales, imágenes o conceptos que orientan y catalizan el compromiso con un proyecto a largo plazo.*”<sup>i</sup> Se caracterizan por su *relevancia* para la organización (para tal o cual organización en particular), por su *potencial movilizador* (porque implican desafíos significativos para las personas), y por su *riqueza* para ser explorados desde diferentes perspectivas.

En toda organización podemos encontrar hilos conductores, cuestiones centrales que, si bien se reformulan periódicamente, en esencia no cambian. “*¿Quién es nuestro cliente?*”, “*¿Qué pasa afuera de la compañía?*”, “*¿Cómo compatibilizar rutina e innovación?*”, constituyen algunos ejemplos.

### ¿Cuál es la utilidad del concepto?

Los hilos conductores “... *guían las interpretaciones y las acciones hacia las ideas clave*”<sup>ii</sup>. En una compañía con la que colaboro, el hilo conductor que alineó las prácticas organizativas durante 20 meses fue la preocupación por compatibilizar el clima familiar con las exigencias de los resultados impuestas por los nuevos accionistas. Tomando otro ejemplo, Nonaka<sup>iii</sup> cita el caso de una empresa que debe su éxito a la preocupación por “*explicitar el conocimiento tácito, y automatizar el conocimiento explícito*”.

Los *throughlines* atraviesan las estructuras jerárquicas y funcionales, porque atañen a toda la organización. El valor “herramental” del concepto podría ser similar al de otros términos asociados (*visión, misión, valores, ideas rectoras, etc.*).

### ¿Cómo llevar este concepto a la acción?

Podemos:

- ayudar a identificar y a explicitar los hilos conductores;
- instalar los hilos conductores como tema, exponiéndolos en carteleras y otros medios institucionales;
- incorporar los hilos conductores en las actividades de formación o en las conversaciones con los colaboradores;
- convocar a talleres para debatir y explorar los hilos conductores en profundidad;
- habilitar una dirección electrónica en la que cualquier integrante de la organización pueda formular preguntas o proporcionar información pertinente para los hilos conductores;
- mantener los hilos conductores presentes en la mente de los individuos, sobreabundando en información y promoviendo que “permeen” en los instrumentos de comunicación institucionales (publicidad, videos, revistas, informes).

## **Buenas prácticas**

### ¿Qué significa el concepto?

Las buenas prácticas son las maneras explicitadas, testeadas y estandarizadas de lograr resultados que se revelaron como verdaderamente efectivas dentro de la organización. Este

concepto está adquiriendo relevancia en los últimos años. Resalta la posibilidad de aprovechar el conocimiento existente en la organización, y sus ventajas respecto de la “importación” de *know how*. A diferencia de cualquier otra acción efectiva, las buenas prácticas constituyen una respuesta precisa y deliberada a preguntas tales como cuál es la secuencia de acciones que permiten lograr los resultados y qué criterios las sustentan, en qué condiciones es válida tal secuencia de acciones, cómo se chequean los resultados parciales y finales, y cómo se efectúan correcciones apuntando a la excelencia.

### ¿Cuál es la utilidad del concepto?

Como el foco está puesto en la explotación del conocimiento existente en la organización, la distribución de buenas prácticas permite extender los modos exitosos de trabajar generados en la compañía más allá de los límites del equipo o área que les dio origen.

El Gerente General de una compañía con la que colaboro aprovecha los encuentros con los Mandos Medios de diferentes áreas para relatar cómo otros equipos de la organización tienen éxito en la solución de problemas comunes a todos. Al escuchar –y eventualmente adoptar– prácticas generadas por otros, se van construyendo pautas de gestión comunes.

### ¿Cómo llevar este concepto a la acción?

Potencialmente, casi cualquier organización podría transformar una acción exitosa en una buena práctica. Pero explicitar, testear y estandarizar tales acciones resulta arduo: la rutina no deja tiempo para reflexionar, por lo cual la “toma de distancia” indispensable para tornar consciente qué se hace y cómo se hace raras veces es posible. Las ocasiones en las que se consigue algún “despegue” de la rutina operativa son tan aisladas que difícilmente se desarrolle una práctica sistemática de reflexión y análisis inter-individual. Así, acciones exitosas que podrían ser especificadas y generalizadas quedan en el plano de lo tácito y no “circulan”.

Como *managers* podemos:

- ayudar a detectar las soluciones exitosas de diferentes áreas o equipos y a explicitarlas (por qué son exitosas, qué problemas resuelven, etc.);

- generar pautas o mecanismos para sistematizar y documentar buenas prácticas;
- habilitar canales (electrónicos, impresos, cara a cara) para relatar buenas prácticas;
- ayudar a transferir buenas prácticas<sup>iv</sup>.

## Comentario final

Comencé describiendo un problema organizativo: la fragmentación. Presenté tres conceptos cuya “potencia” parece residir en que apuntan a la construcción de “factores aglutinantes”. Al intentar derivar cursos de acción, asigné a los *managers* el rol de facilitadores. Pero si los *managers* – en tanto integrantes de la compañía– son parte del problema, ¿cómo pueden facilitar la resolución? ¿Cómo pueden ser “juez” y “parte”?

En una organización fragmentada, el propósito común es débil. Las perspectivas e intereses parciales son *figura*; la organización es *fondo*. Revertir la situación implica la búsqueda de acuerdos sobre el *para qué*, el *qué* y el *cómo* de la organización.

Sin ánimo de responder desde el voluntarismo, considero que quienes se desempeñan en posiciones de conducción pueden liderar esa búsqueda. Hacernos cargo de semejante desafío probablemente nos implique reconsiderar la visión de nosotros mismos como profesionales. Quizás nos conduzca a explorar perspectivas y dimensiones nuevas sobre cuál es nuestro rol y cómo podemos contribuir. Tal vez nos lleve a “balancear” nuestras funciones tradicionales (la planificación, la administración de tareas, la racionalización de recursos, etc.) con el nuevo requerimiento que la integración plantea.

Para combatir la fragmentación, nuestro foco tiene que estar puesto en el esfuerzo deliberado por encontrar *lo que une* más allá de las diferencias. Lo cual supone instalar temas y preguntas, proponer maneras de conversar, ayudar a pensar colectivamente... en otras palabras: *facilitar la construcción de sentido compartido*.

## Bibliografía de referencia

- 1- Argyris, Chris: Superando las barreras organizativas. Madrid, Díaz de Santos, 1993.
- 2- Axel, Erik: One Developmental Line in European Activity Theories. En *Mind, Culture and Activity*, edited by Cole, Engeström & Vasquez, Seminal Papers from the Laboratory of Comparative Human Cognition, New York, Cambridge University Press, 1997.
- 3- Campbell, A. & Sommers Luchs, K.: Core Competency Based Strategy. International Thomson Business Press, Boston, MA. USA. 1997.
- 4- Dixon, Nancy, The Organizational Learning Cycle, UK Berkshire, McGraw-Hill, 1994).
- 5- Hamel, G. y Prahalad, C.: Compitiendo por el futuro. Buenos Aires, Ariel, 1994.
- 6- Hardy, R. & Schwartz, R.: The Self-Defeating Organization. Reading, MA, USA, Addison Wesley Publishing Company, 1995.
- 7- Harvard Business Review: *The Learning Imperative* (Compilación, 1993).
- 8- Harvard Graduate School of Education: *The Project Zero Classroom* (materiales de los Summer Institutes 1996, 1997 y 1999).
- 9- Vázquez Mazzini, Marisa: Competencias Organizacionales: ¿Cómo podemos contribuir desde Capacitación? Buenos Aires, rev. de la ADCA, diciembre de 1998.

---

<sup>i</sup> El concepto de *Throughline* está tomado del Project Zero (Harvard Graduate School of Education). Dentro del marco del mencionado proyecto alude a metas educativas a largo plazo. La definición citada está tomada del material del seminario *The Project Zero Classroom - Views on Understanding* (julio de 1999).

<sup>ii</sup> Hetland, Lois: *Throughline Ideas*; Harvard Project Zero, 1995.

<sup>iii</sup> Nonaka, Ikujiro: *The Knowledge-Creating Company*, en *The Learning Imperative* (compilación de Harvard Business Review, 1993)

<sup>iv</sup> Sobre la transferencia de buenas prácticas, las dificultades más habituales, y los aspectos a cuidar especialmente puede verse Gabriel Szulanski, *Intra-Firm Transfer of Best Practices* (en *Core Competency-Based Strategy*, compilación de A. Campbell & K. Sommers Luchs; London, International Thomson Business Press, 1997).