

LAS RUTINAS COMO DINÁMICA DE UN PROCESO INTERACTIVO EN LA ORGANIZACIÓN

Routines as dynamics of an interactive process in the organization

María Elena Moreno Zea¹

RESUMEN

En el presente ensayo se intenta dilucidar la relación que existe entre los distintos agentes y cómo la cooperación entre ellos puede dar lugar a un desenvolvimiento eficiente de las rutinas dentro de la organización. Para ello es necesario conocer, cómo están conectadas y cuál es el ambiente apropiado para estimularlas de acuerdo a las diferentes trayectorias tecnológicas que estas sigan. Además, se establece el vínculo que existe entre éstas y las habilidades de los individuos en la organización, enfocándonos en cómo la interacción entre los recursos y procesos existentes darán lugar a que éstas cumplan sus funciones de variación, replicación y selección (Nelson y Winter, 1982). Se muestra también, la estrecha relación que existe entre las rutinas como genes y habilidades dentro de la organización.

Palabras clave: Rutinas, Competitividad, Innovación, Economía evolutiva

Códigos JEL: B15, D90, O33, O35.

¹ Maestra en Economía y Gestión de la Innovación, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile, mmorenoz@ucsh.cl



ABSTRACT

This essay attempts to elucidate the relationship between the different agents and how the cooperation between them can lead to an efficient development of routines within the organization. For this, it is necessary to know how they are connected and what is the appropriate environment to stimulate them according to the different technological trajectories that they follow. In addition, the link that exists between these and the skills of individuals in the organization is established, focusing on how the interaction between existing resources and processes will lead to them fulfilling their functions of variation, replication and selection (Nelson and Winter, 1982). It also shows the close relationship that exists between routines such as genes and skills within the organization.

Keywords: Learning, Competitiveness, Innovation, evolutionary economics.

Fecha de recepción: Agosto 30, 2019.

Fecha de aceptación: Noviembre 1, 2019.

INTRODUCCIÓN

Las rutinas organizativas son el tema central en la teoría económica evolutiva de la empresa desarrollada por Nelson y Winter (1982), quienes la proponen como un equivalente a los genes en la biología. Para ellos, las rutinas son patrones de acciones recurrentes, las cuales comprenden el hecho de que todos sus miembros conozcan a profundidad su trabajo y para esto no solamente es necesario tener una rutina apropiada, sino saber cuándo y cómo desempeñarla, las cuales provendrán de manera tanto oral como escrita. Para lograrlo existen otros factores importantes como la capacidad de la organización para proveerlas y la de los miembros de ésta para receptorlas lo cual será la memoria de la organizacional, para lograrlo es indispensable que haya una conexión entre la organización y la tecnología existente ya que ésta ayudará a que el conocimiento, inherente de los individuos, se incremente, lo cual dará como resultado a una organización con altos conocimientos debido a las operaciones que se efectúan por medio de “recordar haciendo”.

DESARROLLO

Rutinas versus hábitos

Es necesario hacer una diferenciación entre rutina y hábito ya que sus conceptos pueden ser confusos. Cabe recalcar, que se ha definido a la rutina organizacional en varios sentidos muy amplios. Nelson y Winter (1982) indican que las rutinas se refieren a un patrón repetitivo de una actividad en toda una organización, la cual está ligada a las habilidades individuales de sus miembros y la eficacia del desenvolvimiento de la organización o los individuos. Por otra parte, hablamos de los hábitos, que son inherentes al ser humano como un agente más bien individual. Los hábitos contrastan con las rutinas, en el sentido de que éstas envuelven a un grupo de individuos dentro de un mismo ambiente quienes persiguen un objetivo común en el cual prevalece ante todo la interacción entre ellos.

A pesar de esta definición de rutina desarrollada en 1982, aún se considera que el concepto tiene muchas inconsistencias y que le falta claridad (Becker, 2001). Sin embargo, estos conceptos han sido muy usados y desarrollados por otros investigadores (Chassang, 2010;

Vromen, 2006; Webster, 2004; Nightingale, 2003) quienes coinciden con Nelson y Winter en algunas partes de su conceptualización.

Cooperación y aprendizaje

Las rutinas como aprendizaje pueden provenir de la relación e interacción entre sus miembros, por ello sería óptimo que cada uno conozca toda la información disponible, debido a que el adquirir nuevos conocimientos tiene un alto costo, sin embargo, no es necesario que todos la conozcan. Por ejemplo, si un miembro conoce una rutina de cómo ejecutar más rápido cierto proceso podrá interactuar con los otros miembros y darle a conocer dicho procedimiento con el fin de ser más eficientes como organización y por ende aminorar los costos de transacción que implicaría el adquirir todo ese nuevo conocimiento e impartírselo a quienes no los conocen. Aunque ésta no sería una forma óptima de aprendizaje ya que se pueden crear conflictos debido a su informalidad como la falta de un acuerdo escrito de por medio y de incentivos para aquellos que poseen la información, si se podrían formalizar incentivando beneficios conjuntos con el fin de lograr rutinas cooperativas exitosas.

Conociendo esto, podemos deducir que las rutinas pueden sobrevivir en la organización aunque sea evidente que éstas no son muy óptimas, lo cual se podría ver reflejado a futuro en el desenvolvimiento de la organización como tal, debido a esto y sumado a las distintas habilidades que tiene cada individuo para interpretar la información y el hecho de saber que está siendo “evaluado” por decirlo así, en un contexto más bien informal en el que no toda la información podría ser revelada correctamente y en los tiempos que sean necesarios.

Esta cooperación entre miembros es necesaria debido a los similares, pero no tan idénticos tipos de tarea que cada uno realiza, en donde muchas veces la comunicación no es factible y donde incluso las acciones varían de una tarea a otra (Garapin y Hollard, 1999). Un ejemplo claro sobre problemas es la comunicación puede ser observado en un equipo de fútbol, donde todos sus integrantes pueden observar las acciones del otro, pero sin poder hablarles debido a la distancia a la que se encuentran en el campo de juego. Sin embargo, estos pequeños detalles específicos de coordinación pueden ser especificados en las rutinas

ya que estas como tal, están diseñadas a resolver una gran variedad de problemas.

Recordemos que, en una firma, el proceso de producción consta de varias fases o secuencias de acciones que están repartidas por departamentos y que, de manera general, el saber si un proceso es más eficiente que otro, se lo mide en términos de llevar a cabo un proceso con igual cantidad de recursos, en un tiempo menor. Viéndolo de esta manera podemos relacionar la eficiencia con el modo en cómo los miembros de una firma se relacionan para lograr dicho objetivo común. Podemos destacar dos tipos de aprendizaje de las rutinas en la organizacional: el experimental y el observacional. Es menester conocer que los miembros podrán ser más eficientes con la práctica que con la observación, la cual se irá desarrollando a medida que pase el tiempo y los conocimientos queden completamente adquiridos en la “memoria” de la organización.

Rutinas en los diferentes niveles de la organización

Las rutinas son vistas desde el punto de vista biológico, como genes (Nelson y Winter, 1982) cuyo comportamiento está dado por el medio que los rodea y se pueden heredar de los “organismos” de hoy, los mismos que son persistentes, determinantes, heredables y seleccionables. Nelson y Winter define a las rutinas como objetivo en tres situaciones: control, replicación e imitación. Como control, su objetivo es encontrar las fallas o situaciones que no marchen bien en la organización, sin embargo, es difícil detectar todas ya que siempre habrá quienes traten de ocultar estas “fallas o errores”. La replicación intenta reflejar las ventajas que favorecen a la firma al querer hacer más de lo mismo eficientemente, contrastado con las dificultades que encontrarían en hacer algo diferente. Por último, las firmas por medio de la imitación buscan obtener al menos iguales beneficios económicos que la firma a la cual están “copiando” su rutina (Hodgson & Knudsen, 2004).

Además, Nelson y Winter argumentan que no todo en el comportamiento de la organización son las rutinas. Pese a ello, las rutinas determinan lo predecible en el comportamiento de las organizaciones. Así mismo, afirman que las rutinas son para la organización, lo que las habilidades son para sus miembros, los cuales, si las ejercitan, con el tiempo podrán seleccionar sus opciones de manera flexible o en “piloto automático”. De

aquí podemos decir que existe una rutina para cada tipo de proceso, dependiendo del objetivo o del producto final que se esté persiguiendo.

Dentro de la organización, las rutinas cumplen un papel esencial, y por supuesto su buen desempeño generará valor agregado a ésta, las cuales están presente en todos los niveles, implicando a todas las tareas desde la evaluación, diseño, producción hasta venta del producto además de todo lo que concierne a actividades de apoyo para estas. Estos procesos requieren habilidades las cuales se convierten en capacidades de la organización que es un proceso de acumulación y aprendizaje lo cual les da cierto grado de experiencia que hace que se diferencie de las demás, de aquí se desprende el "know-how" de las empresas. Para que una firma sea realmente generadora de valor, debe crear ventajas respecto de las demás o neutralizar las amenazas que se presenten (Sáenz, 2000).

Las rutinas como forma de conocimiento son el resultado de una fusión de ideas que envuelven cierto grado de jerarquía dentro de la organización (Loess et al, 2008). Teniendo en cuenta esta jerarquía y siguiendo en el contexto de la teoría evolutiva, para un mejor desempeño de las rutinas, se debe analizar su selección dentro de la firma dependiendo de las representaciones cognitivas diferentes, es decir basadas en las dimensiones no sólo de la diversidad de pensamiento sino también en las sociales y políticas las cuales deben ser un soporte para cumplir con el objetivo fundamental de las rutinas, la coordinación y la sobrevivencia de la organización. Sin embargo, esta selección envuelve dos cuestiones, la primera que no puede haber una descoordinación entre las señales externas y las acciones gerenciales debido a la complejidad de la información y segundo, los gerentes suelen ponerse en contra de las coaliciones internas y oponerse a cualquier acción que interfiera en el cumplimiento de la meta y en los criterios de selección.

Esto traerá como consecuencia la creación de conflictos lo que podría ocasionar retrasos en la resolución de problemas en la organización (March and Simon, 1958). En este sentido podríamos decir que existe heterogeneidad, sin embargo, estas diferencias o "conflictos" deben ser minimizados con la finalidad de crear rutinas admisibles dentro de la organización. Nelson y Winter (1982) formulan la cuasi resolución de conflictos por medio de su argumento de tregua. Hay ciertos mecanismos de control que ejerce la organización

sobre sus miembros y por otro lado están los miembros que están deseosos de perseguir sus propios intereses, es aquí donde se crea la dificultad por lo cual existen ciertos mecanismos de control, ya sean por medio de la observación, supervisión, establecimiento de normal u otros medios más avanzados, cuya finalidad será mantener a las organizaciones en su misma trayectoria (path dependence).

Rutinas como generadoras de valor

Las rutinas, las capacidades adquiridas por medio de ellas y todos los recursos disponibles darán lugar a competencias que externalizándolas llegarán a darle a la organización un nivel de competitividad frente a las demás. Para identificarlas, será necesario un análisis exhaustivo tanto interno de todas las ventajas y conocimientos adquiridos, como externo, es decir, la posición de la firma en el entorno en el que se desenvuelve, haciendo así un balance entre las posibles oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Así, se podrá dar énfasis en los puntos que se considere débil a la organización. Esto dará lugar a que nazcan nuevas estrategias, nuevas estructuras internas, nuevos procesos y por ende, nuevas rutinas para la organización. Esto agregado a una buena evaluación estratégica; lo que ayudará a depurar las rutinas ya existentes, dejando solamente aquellas que cumplan y sirvan para lograr la meta propuesta; desembocará en obtener una ventaja competitiva frente a las demás.

Desde este punto de vista, vemos que las rutinas son parte de un proceso dinámico en el cual juegan un papel muy importante tanto los recursos de los que dispone la organización como las habilidades y competencias disponibles que pueden ser tecnológicas, organizativas o estratégicas. Es necesario que, desde el inicio de este proceso, exista una correcta cooperación entre los miembros y la disponibilidad de información basados en normas y principios de carácter jerárquico (Lazaric & Raybaut, 2005). Cumpliendo todo lo mencionado, la organización será generadora de valor a la vez que, con el análisis, se dará cuenta en qué posición se encuentra y podrá hacer las rectificaciones pertinentes lo que aparte de darle un valor agregado como ente global, logrará la satisfacción de sus clientes y que ellos lleguen a estimar el producto final.

Por ello, nace la estructura de proceso-cliente lo que hará que siempre haya una buena comunicación la cual creará un lazo que cada vez irá exigiéndonos más perfección. Esto ayudará a saber cómo va avanzando la organización en el medio en el que se desenvuelve y buscará siempre cómo estar al día en lo que su cliente le demanda. Se podría afirmar que la satisfacción de los clientes es el termómetro de las ventajas competitivas y capacidades de cada organización.

CONCLUSIONES

La principal conclusión sobre el estudio de las rutinas es que éstas son el corazón de la organización, el motor que las mueve y que el entenderlas a cabalidad nos ayudará a comprender el comportamiento de la organización como un todo. Las rutinas se distinguen unas de otras dependiendo del tipo y tamaño de la firma, dependiendo de esto y de la experiencia adquirida, irán variando a través del tiempo dentro del cual se pueden introducir innovaciones que serían los cambios en las rutinas que pueden ir desde la ejecución de una idea hasta el lanzamiento de un producto al mercado. Las variaciones pueden comprender la introducción de nuevas rutinas, creación de sub rutinas o modificación de las ya existentes. Es imperativo que estas sean confiables y aplicables a los nuevos productos como lo eran para los anteriores.

Como proceso interactivo, las rutinas cumplen un papel valioso ya que, de la efectividad e interacción entre las partes involucradas, dependerá el éxito de la firma en que se desenvuelven. Las habilidades de sus miembros, los “genes”, la memoria de la organización y sus capacidades le abrirán horizontes que las harán bien llamadas “diferentes” debido al valor añadido que obtendrán. Como lo indicó Lorino, P. (1993) “La interdependencia entre las actividades son una función esencial a desempeñar. La puesta en evidencia de los procesos más significativos en función de una determinada estrategia permite tener en cuenta las interacciones entre las actividades”, que, desde mi punto de vista, aquí indica excelentemente la importancia de las rutinas dentro del proceso interactivo dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becker M. (2001) 'The concept of routines twenty years after Nelson and Winter. A review of the literature' Danish Research Unit For Industrial Dynamics, 1-44
- Chassang S. (2010) 'Building Routines: Learning, Cooperation, and the Dynamics of Incomplete Relational Contracts'. *American Economic Review*, 448–465
- Garapin A. and, Hollard M (1999) 'Routines and incentives in group tasks' *Journal of evolutionary economics* 9: 465-486
- Hodgson G. and Knudsen T (2004) 'The firm as an interactor: firms as vehicles for habits and routines' *Journal of evolutionary economics* 14: 281–307
- Lazaric N. and Raybaut A. (2005) 'Knowledge, hierarchy and the selection of routines: an interpretative model with group interactions' *Journal of evolutionary economics* 15: 393–421
- Loess K., Miller V. and Yoskowitz D.(2008) 'Offshore employment practices: An empirical analysis of routines, wages and labour turnover' *International Labour Review*, Vol. 147, No, 2-3.
- Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico*. Barcelona: Marcombo
- March, J. and Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons
- Nelson R, and Winter S. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. President and Fellows of Harvard College, United States of America
- Nightingale P. (2003) 'If Nelson and Winter are only half right about tacit knowledge, which half? A Searlean critique of 'codification'' *Industrial and Corporate Change*, Volume 12, Number 2, pp. 149–183
- Sáenz D. (2000) 'El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido' *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 6, N° 3, pp. 71-86
- Vromen J. (2006) 'Routines, genes and program-based behavior' *Journal of evolutionary economics*, Vol. 16:543–560
- Webster E. (2004) 'Firms' decisions to innovate and innovation routines' *Econ. Innov. New Techn.*, Vol. 13(8), December, pp. 733–745