

# Las organizaciones

**"Lo que haces no está bien. Así quedarán completamente agotados tú y toda la gente que está contigo. Esa tarea es demasiado pesada para ti, y tú solo no puedes realizarla. Ahora, escúchame. Yo te daré un consejo, y que Dios esté contigo. Tú debes representar al pueblo delante de Dios y exponerle los asuntos de la gente. Al mismo tiempo, tienes que inculcarles los preceptos y las instrucciones de Dios y enseñarles el camino que deben seguir y la manera cómo deben comportarse. Pero además tienes que elegir, entre todo el pueblo, a algunos hombres capaces, temerosos de Dios, dignos de confianza e insobornables, para constituirlos jefes del pueblo: jefes de mil, de cien, de cincuenta, de diez personas. Ellos administrarán justicia al pueblo permanentemente. Si hay algún caso difícil, que te lo traigan a ti, pero que juzguen por sí mismos los casos de menor importancia. De esta manera se aliviará tu carga, y ellos la compartirán contigo. Si obras así, y Dios te da sus órdenes, tú podrás resistir y toda esta gente regresará en paz a sus hogares."<sup>1</sup>**

## 1.1 Definición de organización

No es una tarea sencilla intentar la definición de *organización*, por ser esta una palabra de empleo general por muchos teóricos de la administración con definiciones múltiples, en gran parte similares y, a veces, complementarias.

Intentaremos una definición y luego la analizaremos para terminar incluyendo algunos ejemplos orientadores.

### • • • Organización

Sistema social compuesto por individuos o grupos de ellos, que teniendo valores compartidos se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes.

<sup>1</sup> *El libro del pueblo de Dios, La Biblia. "Libro del Éxodo" 18:17-23. Ediciones San Pablo, Madrid 2001..*

El *sistema social* está compuesto por individuos o grupos de individuos inmersos en una dinámica propia con *valores compartidos*, es decir, creencias, costumbres, símbolos en común. Estos individuos o grupos de individuos se *interrelacionan*, creando una sinergia propia. Además, *utilizan recursos con los que desarrollan actividades*; deben planificar y disponer de recursos materiales y humanos.

*Tendientes al logro de objetivos comunes* hace referencia implícita a los principios de eficacia y eficiencia.

Dada la definición anterior de organización, si buscamos a nuestro alrededor, encontramos que ejemplos de organizaciones pueden ser:

- Hospitales
- Clubes
- Escuelas
- Cárcel
- Ejércitos
- Parroquias
- Obras sociales
- Bancos
- Empresas en general.

### 1.1.1 Concepto de organización

De lo expuesto anteriormente surgen elementos que caracterizan las organizaciones.

#### ● ● ● Elementos que caracterizan a las organizaciones como tales:

- Objetivos y metas
- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Información

## 1.2 La organización como sistema social

Existen diferentes concepciones de la organización en el pensamiento administrativo tradicional.

Para algunos, organización es el conjunto de relaciones entre todos los miembros participantes. Este es conocido como el enfoque institucionalista.

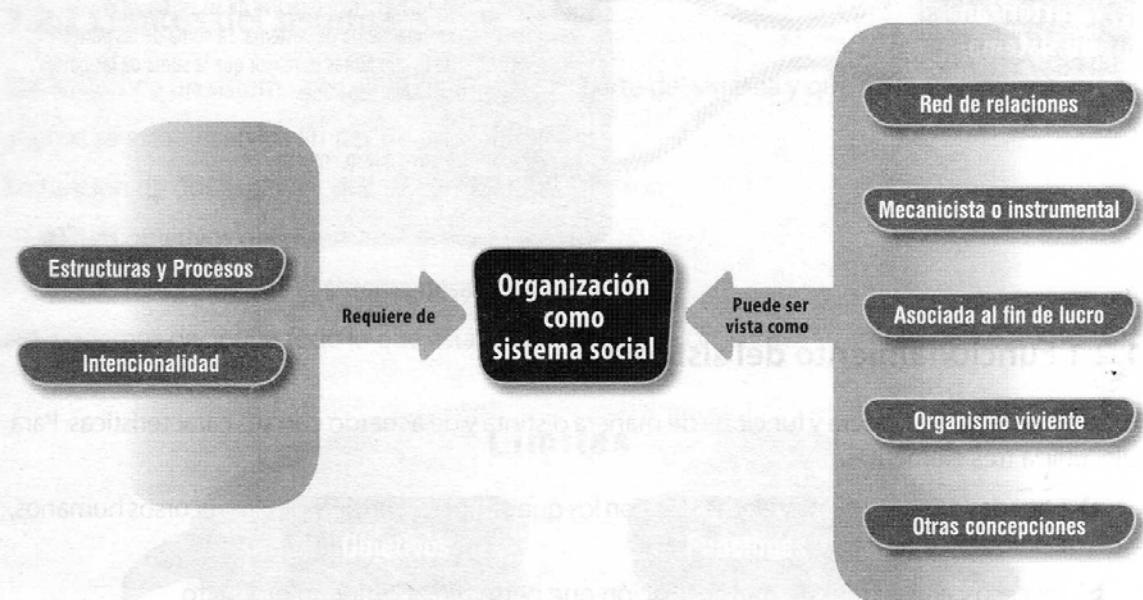
Para otros es un sistema de cultura compartida. Éste es el enfoque basado en la cultura que forman sus miembros al compartir creencias, valores, principios, ceremonias, etcétera.

Algunos autores suponen que las organizaciones simplemente deben dividirse entre las que tienen fin de lucro (empresas) y las que son organizaciones de la sociedad civil.

Otros enfoques sostienen que la organización es un instrumento donde los recursos humanos y materiales son piezas intercambiables. Esta concepción se denomina *instrumental* o *mecanicista*.

En la posición opuesta, están aquellos que piensan en la organización como un organismo viviente que se adapta a las exigencias del contexto. Este enfoque se denomina *evolucionista* o *biologicista*.

Más allá de todas estas concepciones y de otras que seguramente el avance de la administración como campo de conocimiento irá produciendo, el pensamiento administrativo coincide en que la organización requiere de intencionalidad y de una estructura y procesos que la haga posible, entendiendo por intencionalidad un acto de la voluntad humana, no casual ni aleatorio.



En este texto, dentro de esta última postura, adoptaremos la concepción de la organización como un sistema. Vamos a analizar un poco más esta perspectiva.

La teoría de los sistemas aporta una forma sencilla de ver la organización. Un enfoque sistemático de algo implica que ese algo se compone de partes y éstas se interrelacionan.

Primero definiremos sistema y luego recordaremos la definición de organización, dada anteriormente, para finalmente relacionar ambos conceptos.

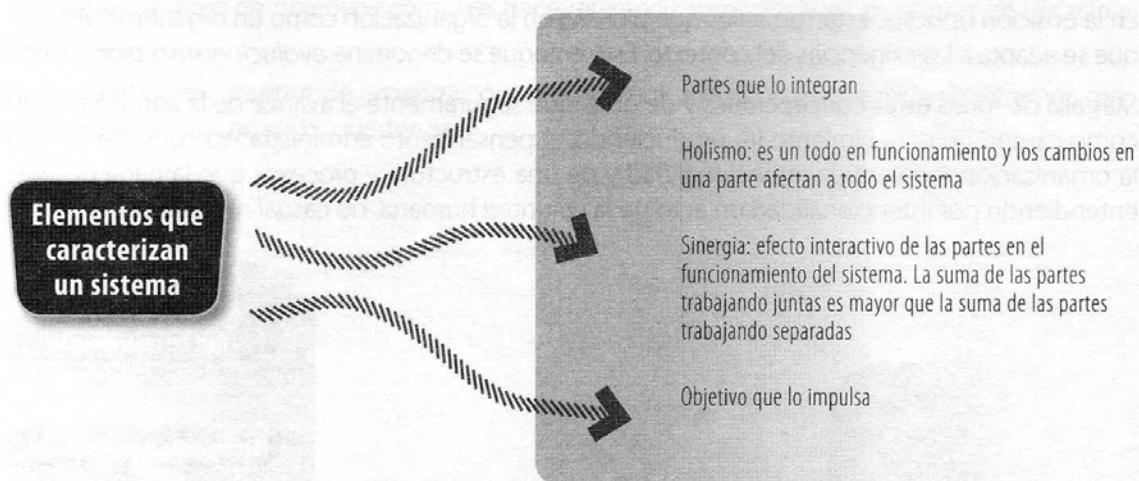
### • • • Sistema

Unidad compleja formada por muchas partes, diferentes entre sí, que están interrelacionadas y que actúan con un objetivo común.

De la definición anterior, surge que el sistema es una entidad diferente a la simple sumatoria de las partes.

Posee características que le son propias y no por ello las partes pierden las suyas. Como partes del sistema cumplen funciones específicas; cuando estas funciones interactúan el sistema alcanza su objetivo.

De ello podemos extraer los elementos que caracterizan a un sistema:



### 1.2.1 Funcionamiento del sistema

Todo sistema trabaja, opera y funciona de manera distinta y de acuerdo con sus características. Para ello, utiliza tres elementos:

- Entradas o *inputs*: datos y elementos con los que se opera. Por ejemplo, los recursos humanos, la información.
- Procesos: actividades de transformación que permiten obtener un producto.
- Salidas o *outputs*: productos o resultados que el sistema devuelve al ambiente o entorno.

#### ELEMENTOS DE FUNCIONAMIENTO DE UN SISTEMA



Veamos un ejemplo de los elementos de un sistema. Pongamos una empresa que compra materias primas para elaborar su producto:

- La materia prima es "entrada" en el sistema de producción. También es "entrada" en el sistema de inventarios como información.
- Luego se darán los "procesos" de producción y los administrativos, como la actualización y valuación del inventario, el registro de los costos.
- Por último, la venta del producto es la "salida" física. También son "salidas" la registración contable y la factura.

### 1.2.2 Límites del sistema

Los límites de un sistema permiten definir qué es parte del sistema y qué no lo es.

¿Cómo se establecen los límites de un sistema?

En función de dos aspectos que se consideran. Estos son:

- a) Los objetivos del sistema.
- b) Las funciones que el sistema desarrolla.

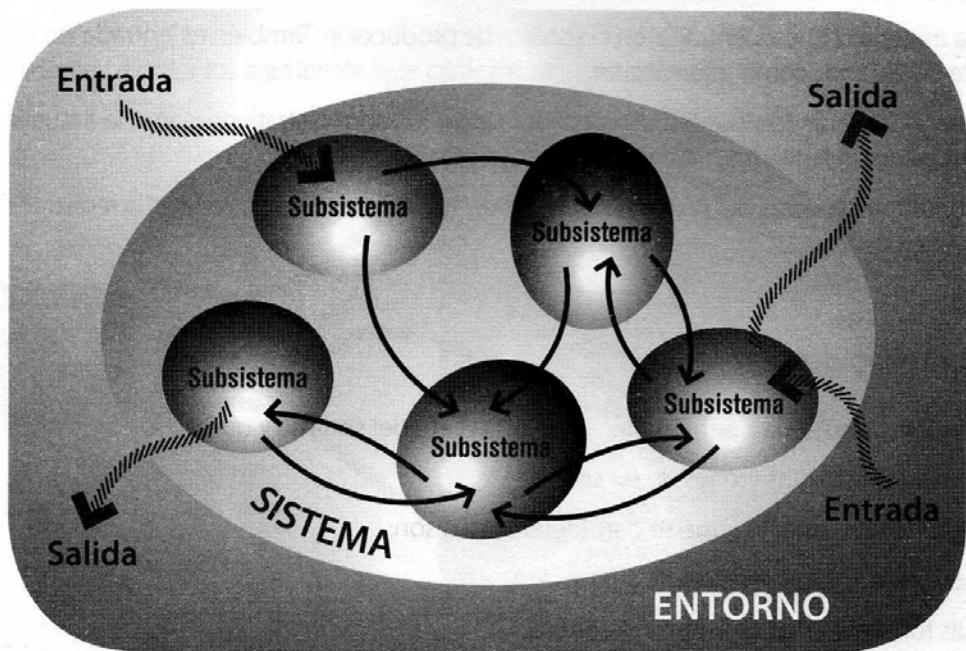
Así, podemos decir que todo lo que está fuera del sistema constituye su ambiente o entorno.



Los sistemas, debido a su complejidad, pueden dividirse en sistemas menores o *subsistemas*. Los subsistemas tienen, a su vez, objetivos y funciones precisas, relacionándose con el resto de los subsistemas del mismo sistema por medio de entradas y salidas.

Por definición, ningún subsistema se relaciona con sistemas distintos al suyo, salvo en el caso de los subsistemas de borde, en los que algunas de sus entradas y salidas son también las entradas y salidas del sistema del cual forman parte.

## SISTEMAS Y SUBSISTEMAS



Recordemos la definición de organización de la página 11: "Sistema social compuesto por individuos, o grupos de ellos, que teniendo valores compartidos se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes".

Considerando las definiciones de sistema y organización, podemos extraer como conclusión que:

- La organización es un sistema porque es un todo (sistema social) compuesto de partes (los individuos) con características propias que se interrelacionan para alcanzar un objetivo común.
- La organización como sistema es mayor que la simple sumatoria de los individuos que la componen. La cultura que comparten le da entidad propia y, a su vez, esa cultura define y sostiene los objetivos comunes que busca alcanzar.

### ● ● ● La organización es:

- Un *sistema concreto*, porque alguno de sus elementos son objetos.
- Un *sistema abierto*, porque interactúa con el ambiente o entorno.
- Un *sistema dinámico*, porque sus elementos (entradas, procesos, salidas) están en constante interrelación.
- Un *sistema autónomo*, porque usa sus recursos para sobrevivir en el tiempo.
- Un *sistema adaptativo*, porque puede cambiar ante las contingencias del entorno.

Ubicados, entonces, en esta concepción de la organización como sistema tendremos que abordar el tema del diseño de su estructura con un enfoque sistémico.

## 1.3 Recursos organizacionales

### Objetivos y metas

Los objetivos son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización (por ejemplo, el objetivo de una organización de ayuda a los niños sin hogar puede ser el de asistirlos en cuanto a su alimentación), mientras que las metas son fines específicos, expresados en forma cuantitativa (siguiendo el ejemplo anterior, pueden establecerse como meta brindar 500 comidas por día).

### Recursos humanos

Los recursos humanos son las personas o grupos de personas que trabajan en la organización, se relacionan entre sí, aportando su esfuerzo físico e intelectual como también sus valores, ideas y conocimiento.

### Recursos materiales

Los recursos materiales son los medios físicos, naturales y financieros que la organización utiliza para alcanzar los fines propuestos.

Como ejemplos de *recursos físicos* podemos mencionar las materias primas, las maquinarias, los inmuebles, las herramientas, los vehículos, las computadoras, etcétera.

Como ejemplos de *recursos naturales* podemos considerar los combustibles y la energía en todas sus formas (eléctrica, hidráulica, eólica, etcétera).

Como *recursos financieros* podemos mencionar el dinero, los préstamos, las acciones, los títulos y bonos, etcétera.

### Información

La información está compuesta por recursos que genera la mente humana, apoyados o no por el uso de la tecnología.

Se trata de datos expresados en diversas formas (palabras o cifras, escritas u orales, gráficos) y se refieren a cuestiones tanto internas como externas de la organización.

La información es fundamental para la toma de decisiones.

Son ejemplos de información el sistema contable, informes de producción, evaluaciones de recursos humanos, informes de precios y características de productos competidores de los nuestros, etcétera.

En el cuadro, inserto a continuación, mediante ejemplos, aplicamos los elementos de la definición a tres organizaciones tipo.

	Hospital municipal	Escuela privada	Supermercado
Objetivo	Atender la salud de la comunidad.	Brindar educación de 1º a 9º año.	Comercialización de productos alimenticios y de limpieza, para obtener ganancias.
Metas	200 consultas diarias en la guardia. 100 camas en internación. 10 operaciones diarias.	Dos cursos por año de 30 alumnos promedio cada uno.	Ingresos netos de \$5,000 al mes.
Recursos humanos	Médicos, enfermeras, personal administrativo.	Docentes, no docentes, administrativos, maestranza.	Cajeras, reposidores, personal administrativo y de limpieza.
Recursos materiales	El presupuesto municipal. Donaciones. Edificio, equipos médicos, computadoras.	Cuotas abonadas por los alumnos. Edificio, muebles, útiles, instalaciones, computadoras.	Aporte inicial de los socios, financiación de proveedores, edificio, instalaciones, computadoras.
Información	Cantidad de pacientes atendidos en la guardia por hora. Cantidad de diagnósticos mensuales por especialidad. Informes de evolución de pacientes internados. Asistencia del personal	Asistencia de los alumnos. Asistencia del personal. Cuotas pagadas. Calendario escolar.	Venta por producto. Campañas de publicidad anunciadas por proveedores. Precios de la competencia.

## 1.4 Tipos de organización

Las organizaciones se clasifican, según su tipo, en dos grandes grupos:

### Organizaciones formales

Son organizaciones que, cumpliendo con las características de tales, distribuyen entre sus miem-

bros las actividades, responsabilidades y autoridad de una forma precisa, explícita y relativamente permanente.

Podemos mencionar las facultades, las escuelas, las empresas en general, etcétera.

### Organizaciones informales

Son aquellas que, cumpliendo con las características antes mencionadas, no tienen una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad de una forma explícitamente definida.

Se caracterizan porque las relaciones entre sus integrantes son muy dinámicas, el número de sus integrantes y el liderazgo entre ellos varía constantemente, y hay un continuo proceso de formación y disolución de grupos.

Podemos mencionar como ejemplos: un conjunto de amigos que organiza un campamento o se reúne los sábados por la noche, el conjunto de trabajadores de un sector determinado que se reúnen a tomar un café y a conversar sobre un tema determinado, etcétera.

## 1.5 Espacio organizacional

La organización desarrolla parte de sus actividades en un ámbito físico propio, interno. Son ejemplos de espacio, la planta industrial, las oficinas administrativas, los locales de venta, las sucursales. A este espacio lo denominamos *espacio organizacional interno*.

Asimismo, la organización se proyecta y ejerce influencia en un ámbito externo a ella, al que llamamos *espacio organizacional externo*. Son ejemplos de ese espacio, para una organización club social, el barrio donde tiene su sede; para una organización hospitalaria, la zona de influencia en la cual se encuentran sus médicos, empleados y pacientes, etcétera.

Por lo tanto, el *espacio organizacional* es el mapa social donde se mezclan, coordinan e interrelacionan todas las actividades de la organización, tanto internas como externas.

### ESPACIO ORGANIZACIONAL



## 1.6 La organización y su contexto social, político, cultural y geográfico

Hemos hablado de organización como sistema social, asimismo hemos hablado de objetivos y de metas, y podemos decir que *la organización es un sistema social que tiene un propósito*. Sin embargo, la organización no está sola, aislada, no es absolutamente autónoma, sino que es un sistema dentro de otro, que llamaremos contexto, con el que se relaciona, interactúa, ejerce influencia y es influenciada.

En esta compleja red de relaciones que se produce entre la organización y su contexto externo, surge a la vista que las intervenciones de la organización en el contexto y viceversa dejan huellas, tienen efectos en ambas partes.

Existen distintos tipos de contexto como:

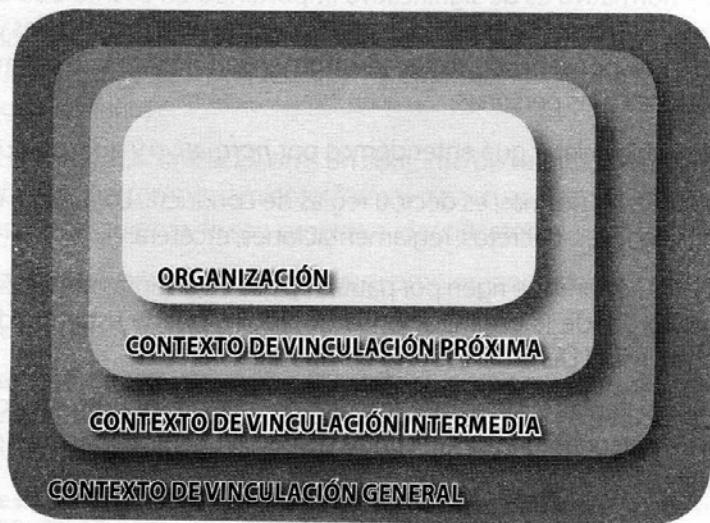
- **Contexto social:** referido a la sociedad, la comunidad, donde la organización desarrolla sus actividades. Aquí están presentes las actitudes, los valores, las costumbres y deseos de la sociedad. Estas pautas de conducta o convivencia pueden estar explicitadas en un marco jurídico o no.
- **Contexto político:** aquel que se exterioriza a través del marco jurídico normativo de una sociedad. Entendemos que este marco está integrado por las leyes, decretos y reglamentaciones emanados por autoridades pertinentes de diferentes jurisdicciones.
- **Contexto cultural:** si entendemos por cultura todo aquello que pasa en una comunidad, en este contexto ubicaríamos los valores que esa comunidad ha producido y comparte.
- **Contexto geográfico:** podemos considerar un contexto macro desde lo mundial, regional o nacional, o algo más micro como la ciudad o el barrio donde actúa la organización.

Desde el punto de vista del nivel de vinculación del contexto con la organización, podemos tipificarlo de la siguiente manera:

- **Contexto de vinculación próxima:** es el constituido por las organizaciones que interactúan o influyen en forma directa o inmediata con el desenvolvimiento de la organización.  
Así, podemos mencionar: los proveedores, los clientes, los competidores, los organismos normativos o de contralor del Estado (Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Dirección General de Rentas (DGR), Ministerio de Trabajo, etcétera).
- **Contexto de vinculación intermedia:** está conformado por el espacio en el que actúan las organizaciones del mismo tipo que la organización en cuestión. Como ejemplos podemos mencionar, si se trata de una empresa metalúrgica, el conjunto de empresas metalúrgicas, las uniones empresariales, etcétera.
- **Contexto de vinculación general:** está dado por el sistema social, político y cultural en el que se mueve la organización.
  - El ambiente social está formado por actitudes, deseos y costumbres de la población.
  - El ambiente político se manifiesta a través del marco jurídico que reglamenta el accionar de las organizaciones.

- El ambiente cultural está constituido por los valores y formas de conducta generalmente aceptados y practicados. Se trata de normas que pueden o no estar explícitamente incluidas en la legislación.

### VINCULACIONES DE LAS ORGANIZACIONES CON LOS DIFERENTES NIVELES DE CONTEXTOS



La interrelación de estos elementos contextuales ofrece una gran complejidad, pero es necesaria para la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones.

Asimismo, la incertidumbre es una condición con la que convive la organización. Si asignamos grados a esa incertidumbre, podemos clasificar el contexto de la siguiente manera:

- **Contexto estable:** aquel en el que los cambios son lentos y pocos.
- **Contexto turbulento:** aquel en el que los cambios son vertiginosos y poco predecibles.

Si consideramos las posibilidades de desarrollo y crecimiento que el contexto brinda a la organización, puede ser clasificado como:

- **Contexto favorable:** el que permite un adecuado y sostenido nivel de oportunidades de desarrollo a la organización.
- **Contexto desfavorable:** el que brinda pocas posibilidades de desarrollo a la organización.

## 1.7 Marco jurídico normativo de las organizaciones

Hemos hablado de las organizaciones como un sistema social que interactúa en un medio social, cultural, político, jurídico y económico al que llamamos contexto.

Esta interacción requiere capacidad de adaptación de la organización a sus características y modalidades. Entendemos que la adaptación es, en una parte muy importante, conocimiento.

Estamos reconociendo que, además de la actividad propia de la organización puertas adentro con un marco de normas propias diseñadas por sus miembros, la organización debe conocer y actuar aceptando normas impuestas desde el exterior hacia la organización (normas desde afuera).

### ¿Quién construye las normas desde afuera?

El contexto jurídico y normativo es de significativa importancia en cuanto a su condicionamiento de la organización, y está representado por los estados municipales, provinciales y nacionales. Cada uno de estos niveles es responsable de dictar e instrumentar un marco de normas que regulen la vida de las organizaciones y las personas.

En este punto es necesario aclarar qué entendemos por *normativo* y qué, por *jurídico*.

Lo *normativo* se vincula a las normas; es decir, a reglas de conducta. Lo *jurídico* es todo lo relativo al Derecho, hablamos de leyes, decretos, reglamentaciones, etcétera.

Las organizaciones y sus acciones se rigen por pautas fijadas en distintas ramas del Derecho. Según la actividad y el ámbito donde la organización la desarrolle, puede estar regida por el Derecho Comercial, el Derecho Civil, el Derecho Laboral, el Tributario, etcétera.

Las organizaciones son sistemas sociales que, inscritos en un marco jurídico donde actúan, adquieren la característica de personas jurídicas (distintas de personas físicas) capaces de tener derechos y contraer obligaciones.

Podemos organizar el marco jurídico normativo en el siguiente orden de importancia:

- La Constitución Nacional y las constituciones provinciales
- Las leyes y decretos nacionales
- Las leyes y decretos provinciales
- Las ordenanzas municipales
- Las reglamentaciones de organismos de contralor como por ejemplo Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), compañías de seguros o la Bolsa de Comercio
- Los usos y costumbres socialmente son prácticas creencias, ceremonias, aceptadas por jurisprudencia, que es la voluntad de los jueces expresada en las sentencias o avalados por expertos en la doctrina

## 1.8 Cultura organizacional

Los expertos en antropología y sociología han estudiado el tema durante muchos años, sin embargo, no hay una definición única sobre el tema cultura. En lo referente a cultura organizacional pasa lo mismo. No obstante, hay coincidencia en dos niveles de análisis; los indicadores observables, como los símbolos, y los no observables, pero presentes.

Dentro de los observables están las cuestiones físicas como: objetos, decoración, logotipos, colores, ceremonias, etcétera.

Dentro de los no observables están los llamados indicadores simbólicos de la cultura, por ejemplo, la ideología, los valores contenidos y sostenidos, y las percepciones de la realidad compartidas.

Los usos y costumbres no escritos ni establecidos formalmente tienen un importante efecto en el desempeño de las organizaciones. En tal sentido, por ejemplo, Nadler y Trushman<sup>2</sup> sostienen que, así como la organización tiene acuerdos formales, existen acuerdos informales a los que llaman cultura organizacional.

Esta cultura organizacional, no escrita ni prescrita, pero viva, abarca prácticas, procesos y experiencias, y es producto de los grupos y de su influencia en la organización, que a su vez, como un bumerán, vuelve a los grupos y los influye.

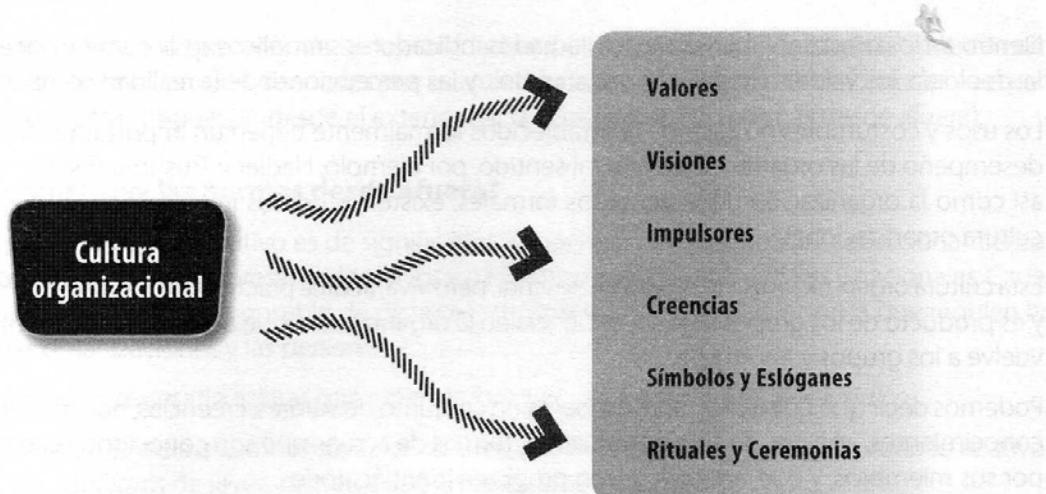
Podemos decir que *cultura organizacional* es un conjunto de valores, creencias, normas, lenguajes, conocimientos, códigos de comportamiento, formas de actuar, que son conocidos y compartidos por sus miembros, y que, además, le son propios e identificatorios.

De esto se desprende que existan tantas culturas como organizaciones capaces de generarlas.

Son elementos de la cultura organizacional:

- **Los valores:** son construcciones culturales; convicciones que determinan una elección frente a otras, por lo tanto, determinan el comportamiento, en este caso, organizacional. Por ejemplo, la responsabilidad, la honestidad.
- **Las visiones:** son ideas que los líderes de la organización tienen sobre su futuro, qué negocios se continuarán, cuáles crecerán, cuáles se iniciarán, cuáles se abandonarán. Por ejemplo: cuando un directivo de una organización piensa en ella dentro de veinte años y dice: "Tendremos sucursales en todas las ciudades importantes del país".
- **Los impulsores:** son las frases que conceptúan la visión de los líderes de la organización y que los miembros de la organización adoptan. Son genuinos y no simples eslóganes publicitarios, cada miembro de la organización cree y trabaja de acuerdo a ellos. Por ejemplo: el impulsor de Mc Donald's: "calidad, servicio y limpieza".
- **Creencias:** son profesiones de fe. La razón y la lógica poco tienen que ver. Muchas veces se representan como una metáfora o una imagen, o adoptan la categoría de leyendas. Por ejemplo, los comercios tradicionales que para destacar su trayectoria, responsabilidad y calidad de sus productos utilizan imágenes de su primer local o de sus primeras instalaciones.
- **Símbolos y eslóganes:** las creencias se refuerzan mediante el uso de símbolos (gráficas que implican un significado) y, a menudo, frases propias. Por ejemplo: los colores y escudos de los clubes de fútbol, los nombres por los cuales se reconocen los estadios, como "la Bombonera", "el Monumental", etcétera. En Disney los objetos diseñados con orejas de ratón remiten inmediatamente al símbolo de la empresa. Las diversiones o atracciones de los parques refuerzan los valores de sana diversión y alegría. Análisis semejantes pueden hacerse para Coca Cola, Nike y La Serenísima, con las características de cada cultura en particular.
- **Rituales y ceremonias:** actos que se repiten en forma invariable. Por ejemplo: el día de la familia en el club de la empresa, las tarjetas y regalos de fin de año, etcétera.

<sup>2</sup> Nadler, David Y Michael Trushman., *El diseño de la organización como arma competitiva*. Editorial Oxford, 1999.



Si aceptamos la definición de cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización (creencias, costumbres, valores y prácticas) podemos enumerar algunos aspectos donde poner nuestra mirada cuando hablamos de la cultura de una organización.

● ● ● **La cultura de una organización se define por:**

1. El grado de identificación de los miembros de la organización con ella como un todo.
2. La importancia concedida a los grupos de trabajo.
3. El grado de integración entre las distintas áreas de la organización.
4. El sistema de recompensas (aumentos de sueldo, ascensos, gratificaciones, etcétera).
5. Los procedimientos para la elaboración y resolución de conflictos.

Analicemos el primer punto, grado de identificación. Cuando miramos este aspecto de la cultura de una organización nos centramos en el sentido de pertenencia que tienen los miembros respecto de la organización como un todo. No la consideran solo el lugar donde trabajan o donde estudian, por ejemplo: la oficina de reclamos o el sector tesorería en el caso de una empresa, o el laboratorio, en el caso de una escuela, se identifican con un todo. Aquí se mueven las emociones y sentimientos como "orgullo de ser miembro de" o satisfacción profesional por ser miembro de una organización prestigiosa donde todos sus miembros son reconocidos por su capacidad, o por su honestidad, por ejemplo.

Veamos ahora el segundo aspecto de la cultura organizacional, el grado en que la organización favorece el trabajo grupal. Este aspecto da cuenta del reconocimiento que hace la organización de lo informal, de su aceptación y de su influencia.

El tercer aspecto habla del nivel o grado de integración de las partes que conforman la organización, da cuenta del grado de integración multisectorial y pluridisciplinaria como un valor de la organización. Por ejemplo, los vendedores de un laboratorio medicinal no tienen que considerarse separados de los químicos o bioquímicos o de los especialistas en marketing a la hora de trabajar en un proyecto común.

Cuando hablamos de sistemas de recompensas nos referimos a un sistema o mejor dicho a un subsistema, que nos muestra el esquema de reconocimiento del esfuerzo y el compromiso de la organización cuando recompensa los valores dejando de lado el favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.

El conflicto está presente en todas las organizaciones. La forma en cómo se explicita y resuelve nos habla de su tipo de cultura. Una cultura organizacional puede mostrar una organización donde el conflicto no es deseado, pero sí esperado y elaborado, mientras que otra cultura puede mostrar una organización que no espera conflictos, por lo tanto, no está preparada para resolverlos.

La cultura organizacional es, entonces, un abstracto; identificable, sin embargo, por los indicadores mencionados. Es tarea del administrador tener en cuenta estos indicadores, tanto como los recursos materiales, humanos o informáticos con los que trabaje.

## 1.9 Los fines organizacionales

### 1.9.1 Objetivos y metas

Ya comentamos al caracterizar a la organización, que los *objetivos* son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización, mientras que las *metas* son fines específicos, expresados en forma cuantitativa.

Si consideramos, por ejemplo, una empresa automotriz, el objetivo será maximizar las utilidades esperadas en los próximos años, mientras que las metas pueden ser: reducir los costos de desarrollo de los automóviles, aumentar la cantidad de unidades producidas y vendidas, etcétera.

La fijación de metas sirve como guía para las decisiones, las actividades y acciones que realiza la organización, tienden a evitar esfuerzos no encaminados hacia ellas y son motivadoras en sí mismas. Las metas pueden definirse como: la expresión o medida en que los diferentes grupos, que desarrollan actividades parciales dentro de la organización, colaboran con la consecución del objetivo de ésta.

#### • • • Metas y objetivos

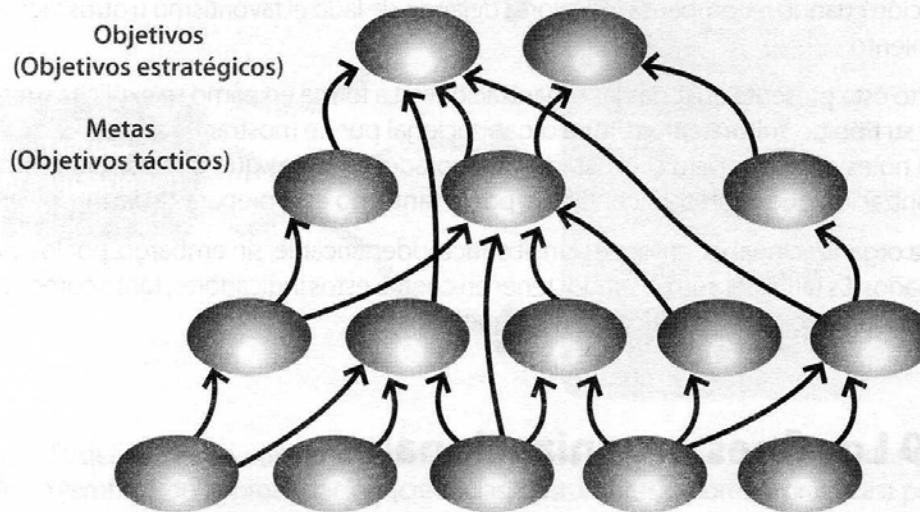
Las metas dependen de los objetivos, se encaminan hacia ellos.

Las metas son subobjetivos.

### 1.9.2 Jerarquía de los objetivos

De lo antes comentado entre objetivos y metas, se desprende que los objetivos tienen jerarquías, es decir, un orden de importancia y prelación.

### INTERRELACIÓN Y JERARQUÍA DE OBJETIVOS



Es habitual que se denomine a los objetivos de mayor nivel superior como *objetivos estratégicos*. Éstos son establecidos por los niveles superiores de la organización, son amplios y no incluyen detalles. En este texto los denominamos simplemente *objetivos*.

Los objetivos definidos para y por los niveles intermedios de la organización, en este texto las metas, se denominan también *objetivos tácticos*. Son específicos y concretos. La forma esperada de llevarlos a la práctica o concretarlos se plasma en programas y presupuestos. Por ejemplo, siguiendo la idea de la empresa productora de automóviles, el objetivo puede ser competir en determinada franja del mercado (ejemplo: autos medianos) en busca de una participación relativa (ejemplo: 20%) del mismo y una utilidad establecida por unidad vendida.

El siguiente nivel lo constituyen los objetivos de determinar cómo producir el automóvil, cómo financiar la producción y cómo venderlo.

El tercer nivel estaría dado, entre otros, por la cantidad a producir en un periodo determinado. Y así, sucesivamente, a medida que se avance en la definición de las necesidades de actividades y medios para conseguir el primer objetivo.

La cantidad de subobjetivos o metas que se establezcan dependerá del nivel de detalle en el análisis de definición de objetivos.

#### ● ● ● Interrelación entre metas y objetivos

Las metas se interrelacionan entre sí, dependiendo, en algunos casos, unas de otras y constituyendo una red que tiende al objetivo.

### 1.9.3 Programas y presupuestos

La forma esperada de llevar a la práctica o concretar las metas (objetivos tácticos) se plasma en programas y presupuestos.

- Los *programas* son el conjunto de tareas que deben llevarse a la práctica para cumplir con la meta.
- Los *presupuestos* incluyen la estimación de los recursos necesarios para desarrollar los programas.

En la Unidad 7 se trata más extensamente este tema.

### 1.9.4 Metas de largo, mediano y corto plazo

La clasificación depende del plazo de tiempo en el cual deben concretarse los objetivos. En general, se entiende que constituyen objetivos o metas de corto plazo aquellas que deben concretarse en un futuro cercano, las de mediano plazo en un futuro mediato y las de largo plazo en un tiempo mayor. Definir la extensión en el tiempo del corto, mediano y largo plazo depende del contexto en el cual actúe la organización. En líneas generales puede decirse que a mayor turbulencia del contexto, menores son los tiempos que se asignan a cada plazo.

En nuestra realidad, el corto plazo se encuentra en el entorno de seis meses, el mediano plazo en uno a dos años y el largo plazo en períodos mayores.

### 1.9.5 Verificabilidad de los objetivos

La justificación de la existencia de las metas requiere de la posterior verificación de su cumplimiento. En tal sentido, la verificación del cumplimiento debe realizarse teniendo en cuenta la situación final alcanzada, comparándola con la situación esperada por la meta establecida.

Analizando los objetivos en cuanto a su mensurabilidad, podemos clasificarlos en:

- **Objetivos cuantitativos:** fácilmente verificables al estar expresados en cantidades. Por ejemplo: el objetivo de fabricar 5.000 pares de zapatos al mes y ganar \$ 10 por cada par vendido, considerando los costos correspondientes.
- **Objetivos cualitativos:** como su nombre indica, expresan cualidades, no siendo mensurables en forma precisa. Por ejemplo: la capacitación a los empleados del área de ventas en cuestiones de calidad de atención al público.

En este caso podemos cuantificar el costo de la capacitación, las horas hombre aplicadas, pero no medir el grado de capacitación adquirida por los empleados. Solamente podemos tener una orientación en función de encuestas a los clientes o del aumento en las ventas, las que pueden estar influidas o no por la capacitación.

## 1.10 Evolución de las organizaciones en el tiempo

### EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN EL TIEMPO



El pasado de una organización se asocia a objetivos fundacionales, a una cultura organizacional, a propósitos determinados. La historia de una organización es un espejo donde mirarla para entender qué le pasa en el presente y proyectar su futuro. El presente es el camino, es donde la visión nace y la misión se ejerce. Da cuenta de su funcionamiento en acción. El futuro se asocia a la visión y a sus proyectos. Por último, toda organización es finita en el tiempo, por lo tanto, tendrá, tarde o temprano, un final.

En esos tres tiempos se desarrolla la vida organizacional, que se conocen como *nacimiento*, *desarrollo* y *crisis*. Veamos cada uno de ellos.

### 1.10.1 Nacimiento

Es el momento de creación. La organización nace de un acuerdo de voluntades. Existen múltiples propósitos iniciales. Por ejemplo: conquistar un nuevo mercado, ayudar a determinado grupo social o investigar para prevenir enfermedades, etcétera.

La organización surge de una idea, esa idea vincula una necesidad no cubierta o insatisfecha con un bien o un servicio que la cubre. Lo que sigue es un proceso de organización de recursos materiales y humanos en un marco jurídico pertinente.

Si la organización adoptara la forma de una sociedad comercial, dirímos que es el momento de constitución de la sociedad. Es un momento fundamental, de asentamiento de bases, y por lo tanto, el tema de los objetivos y las metas es primordial.

## NACIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN



No menos importante es el de la consecución de recursos, con aportes propios o financiados.

Todos estos procesos que están encuadrados en una figura legal que represente la organización en el contexto jurídico, con capacidad para llevar a cabo las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, se dan en la etapa de nacimiento.

### 1.10.2 Desarrollo

Es la etapa de actividad de la organización, generalmente, es la etapa de mayor duración en el tiempo. En esta etapa cobran importancia la interrelación entre estructuras, procesos y los sistemas de información utilizados, como el contable, y los indicadores de funcionamiento como el de productividad, rentabilidad, solvencia, rotación de créditos, de inventarios, de recursos humanos, etcétera.

El proceso de desarrollo incluye la permanente transformación de la organización para su adaptación al medio: por ejemplo, en la modificación del horario de atención al público, la implementación del servicio de entregas a domicilio, el cambio de envases y de productos.

### 1.10.3 Crisis

Entendemos por crisis solo a la crisis final, si bien en la etapa de desarrollo la organización puede atravesar por muchas situaciones de crisis.

Crisis como cierre, como fin de la vida de la organización. Son muchas las causas por las cuales una organización agota su vida productiva. Algunas que podemos enunciar son:

- Retiro o fallecimiento de socios o dueños, en el caso de sociedades dependientes de las personas que las dirigen.
- Cumplimiento del propósito fundacional.

- Cumplimiento del plazo por el cual se creó.
- Quiebra.
- Factores tecnológicos, competencia, etcétera que la hacen inviable sin haberse producido una adecuada adaptación al nuevo contexto.

Es posible, también, considerar como fases en la vida de las organizaciones las siguientes: pionera, expansiva, de reglamentación, de burocratización y de readaptación y flexibilidad.

En cada una de las fases mencionadas, la organización, como sistema social, es puesta a prueba.

En el nacimiento son importantes los procesos de *planeamiento y decisión*. El criterio de viabilidad es determinante.

En el desarrollo los procesos de *decisión, control y comunicación* son importantes. Asimismo, los criterios de eficacia y eficiencia juegan un papel destacado.

En la crisis, el *control* como proceso y la *comunicación* como factor son los destacados.

En la fase de nacimiento, la supervivencia depende de la eficiencia y eficacia con la que se realizan los procesos de planeamiento y decisión. La eficiencia es la habilidad para cumplir con los objetivos establecidos dentro de un tiempo razonable y dentro de los recursos disponibles. La eficacia es la habilidad para cumplir con los objetivos establecidos dentro de la medida en que se cumplen las necesidades y deseos de los miembros de la organización. La eficiencia y eficacia son criterios de evaluación para la fase de nacimiento.

En la fase de expansión, la supervivencia depende de la eficiencia y eficacia con la que se realizan los procesos de control y comunicación. La eficiencia es la habilidad para cumplir con los objetivos establecidos dentro de un tiempo razonable y dentro de los recursos disponibles. La eficacia es la habilidad para cumplir con los objetivos establecidos dentro de la medida en que se cumplen las necesidades y deseos de los miembros de la organización. La eficiencia y eficacia son criterios de evaluación para la fase de expansión.

En la fase de reglamentación, la supervivencia depende de la eficiencia y eficacia con la que se realizan los procesos de control y comunicación. La eficiencia es la habilidad para cumplir con los objetivos establecidos dentro de un tiempo razonable y dentro de los recursos disponibles. La eficacia es la habilidad para cumplir con los objetivos establecidos dentro de la medida en que se cumplen las necesidades y deseos de los miembros de la organización. La eficiencia y eficacia son criterios de evaluación para la fase de reglamentación.

En la fase de burocratización, la supervivencia depende de la eficiencia y eficacia con la que se realizan los procesos de control y comunicación. La eficiencia es la habilidad para cumplir con los objetivos establecidos dentro de un tiempo razonable y dentro de los recursos disponibles. La eficacia es la habilidad para cumplir con los objetivos establecidos dentro de la medida en que se cumplen las necesidades y deseos de los miembros de la organización. La eficiencia y eficacia son criterios de evaluación para la fase de burocratización.

En la fase de readaptación y flexibilidad, la supervivencia depende de la eficiencia y eficacia con la que se realizan los procesos de control y comunicación. La eficiencia es la habilidad para cumplir con los objetivos establecidos dentro de un tiempo razonable y dentro de los recursos disponibles. La eficacia es la habilidad para cumplir con los objetivos establecidos dentro de la medida en que se cumplen las necesidades y deseos de los miembros de la organización. La eficiencia y eficacia son criterios de evaluación para la fase de readaptación y flexibilidad.

En la fase de flexibilidad, la supervivencia depende de la eficiencia y eficacia con la que se realizan los procesos de control y comunicación. La eficiencia es la habilidad para cumplir con los objetivos establecidos dentro de un tiempo razonable y dentro de los recursos disponibles. La eficacia es la habilidad para cumplir con los objetivos establecidos dentro de la medida en que se cumplen las necesidades y deseos de los miembros de la organización. La eficiencia y eficacia son criterios de evaluación para la fase de flexibilidad.