

CAPITULO 1

Autor: Ing. Emilio Lorenzon

QUE SON Y COMO SE COMPORTAN LAS ORGANIZACIONES

1. Introducción

En los últimos tiempos la visión y el estudio de las Organizaciones como sistemas dinámicos que interactuaban con el medio, fue una necesidad imperativa para que las mismas pudieran sobrevivir en un ambiente fuertemente exigente y competitivo.

Esta forma de análisis se impuso a los estudios tradicionales, tanto en las Organizaciones privadas como públicas. Este método se mostró adecuado en ambos casos, sobre todo con el avance y la aplicación de la tecnología de la Información y las comunicaciones (TIC). En el ámbito privado para poder ganar mercados en un ambiente fuertemente competitivo. Para el ámbito público, donde las Organizaciones las podemos considerar de tipo monopolicas, si bien no compiten por una parte del mercado, su supervivencia esta condicionada a una eficiente gestión de sus recursos y en la generación de productos y/o servicios de las características, calidad y costo que le exige el contexto.

Las organizaciones son organismos inteligentes, y como todo sistema que busca sobrevivir, éstas deben ser generadoras, almacenadoras y transformadoras de los conocimientos que le permitan enfrentar su entorno, ya sea para adaptarse a él o, de ser posible, para adaptar el entorno a su beneficio.

Es común afirmar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, sólo aquellas que utilicen todos los medios a su alcance podrán lograr el objetivo de ser exitosas. Las tecnologías de información juegan un papel central en esta carrera por la supervivencia. Actualmente, los sistemas de información no son un lujo, sino un

componente clave de las organizaciones, ya que este tipo de tecnologías se ven involucradas desde las líneas de producción (nivel operativo) hasta los más altos puestos encargados de las tomas de decisiones (nivel estratégico). De esta forma, los sistemas de procesamiento de información inciden en la manera de trabajar, en la cultura y en la estrategia de muchas de las Organizaciones actuales.

El optimizar los procesos, el facilitar la comunicación, el procesamiento de datos y la manera de almacenar la información permiten establecer redes, y mediante los procedimientos adecuados, también permiten descubrir el conocimiento diseminado a lo largo de la organización para convertirlo en material de aprendizaje útil a todos los miembros de la misma.

2. Que es una Organización?

En una primera definición podemos decir que una Organización es un conjunto de personas y recursos relacionados entre si a través de ciertas reglas (las reglas del negocio) y que interactúan con el contexto para alcanzar un fin común (Objetivo).

En consecuencia y basándonos en esta definición primaria, una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro Sistema más amplio que es la misma sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de lograr un cierto objetivo.

Resumiendo, dentro de los componentes que forman una Organización, tenemos:

El componente psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho componente está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.

El componente técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos/servicios.

El componente administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

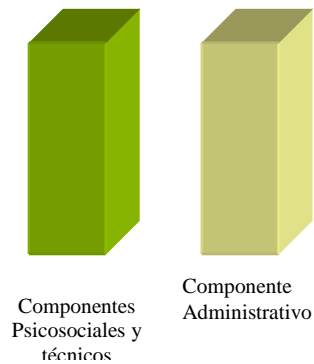
Los tres componentes se distribuyen cualitativamente y cuantitativamente dentro del sistema dando lugar a la generación de Organizaciones con estructuras Organizativas de distintas características, según la predominancia de los componentes, tal como se visualiza en la **Fig. 1.1**.

La estructura organizativa, necesaria para el funcionamiento de la Organización, debe tener las características adecuadas para la supervivencia dinámica de dicha Organización. Sobre dicha estructura Organizativa, funcionan:

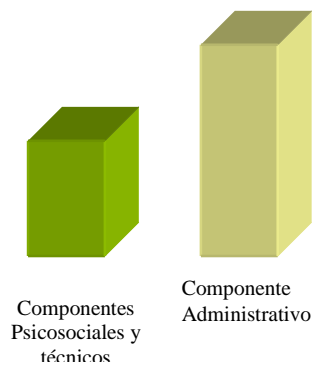
- ❑ El conjunto de reglas (restricciones) que le permite a la Organización lograr su objetivo y enfrentarse a las variables de contexto.
- ❑ Y todos los procesos de transformación de las entradas en productos de salida que responden al objetivo por la cuál fue creada la Organización.

Más allá de los modos que instrumente la organización para enfrentarse a las variables del contexto, es necesario trabajar sobre los tres pilares fundamentales de toda Organización, estrategia – estructura – cultura, con el objeto de crear Organizaciones flexibles con buenas posibilidades de éxito (**Fig.1.2**).

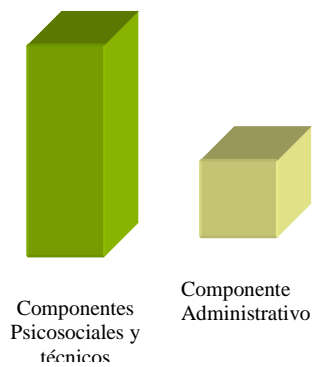
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DINAMICA



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BUROCRATICA



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIN CONTROL

**Fig. 1.1 – Tipos de Estructuras Organizativas****Fig. 1.2 – Pilares de una Organización**

Estrategia: podría definirse como la visión que la alta conducción tiene del futuro de su Organización y de su posicionamiento en el mercado, del plan necesario para alcanzar los objetivos planteados y de un patrón integrado de comportamiento donde no sólo es importante la dirección sino el enfoque elegido para seguirla.

Cultura: se encuentra en las raíces de toda organización como un generador invisible de energía que posibilita el desarrollo de las estrategias, las estructuras y los sistemas de la empresa. En un nivel más complejo, la cultura puede ser pensada como un conjunto de creencias y valores que se manifiestan en los sistemas, los símbolos, y el lenguaje de la organización. (En síntesis constituye las relaciones (vínculos) intangibles entre las personas de la Organización).

Estructura: es la suma total de las formas en que está dividido el trabajo en las distintas tareas coordinadas, los mecanismos de control de dichos trabajos y las restricciones que significan las reglas del negocio. Todos estos elementos deben estudiarse en conjunto como un todo y optimizarse, con el fin de lograr la armonía interna y la consistencia básica de la organización, con su ambiente.

La formación de la estrategia es un proceso permanente y dinámico en el que interviene toda la organización, es por ello que las estructuras deben estar preparadas para ser parte de este proceso. A lo largo de los años se ha visto como fracasaba la estrategia en virtud de las diferencias que existían entre su formulación y su implementación. El análisis de esta brecha permitió determinar que la clave de la implementación radicaba en la cultura de la empresa, la correcta comunicación de la estrategia y una estructura con un diseño adecuado que respondiera a dicha estrategia. La permanente comunicación de la estrategia, permitirá un cambio gradual de comportamiento y la reelaboración de las estructuras en virtud de los cambios que el contexto le impone a la organización.

Este importante punto de correspondencia entre la estrategia de la Organización y la estructura (los procesos y las reglas del negocio), será desarrollado ampliamente en la Parte III de nuestros apuntes “Modelando la Organización”.

3. Comportamiento dinámico de las Organizaciones

Como se describió en el punto anterior, toda Organización tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de sus unidades funcionales, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de ésta. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema Organización afectará todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas (estructura). El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste del todo al sistema. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. Existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema. Así, el Sistema sufre cambios y el ajuste sistemático es continuo. En la **Fig.1.3** se representa el comportamiento de la Organización como sistema y su relación con el contexto.

Entradas: ingresos del sistema que constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas

Proceso: transforma una entrada en salida. Este proceso puede recibir dos categorías, caja blanca cuando es diseñado por el administrador y se conoce cómo está integrado, ó caja negra cuando no se conoce ó no interesa el detalle el proceso.

Salidas: resultados que se obtienen al procesar las entradas, son el resultado del funcionamiento del sistema ó el propósito para el cual el sistema ha sido creado.

Retroalimentación: se produce cuando las salidas ó las influencias del contexto, vuelven a ingresar como recursos ó información.

Límite o frontera: separa al sistema de su contexto y funciona como filtro manteniendo un grado de autonomía e interdependencia.

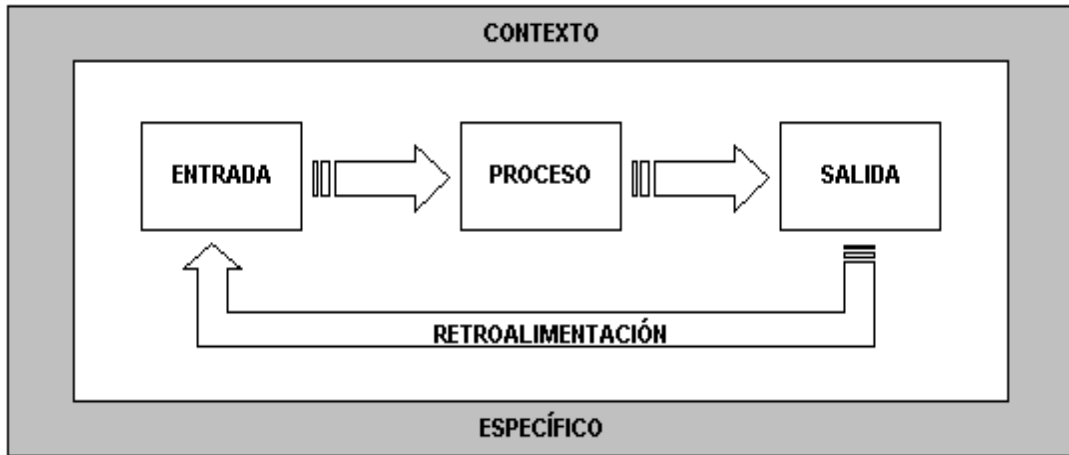


Fig. 1.3 – La Organización como sistema

De los cambios y de los ajustes continuos del sistema se derivan dos fenómenos el de la entropía y el de la homeostasis. Donde tenemos, como ya hemos visto en la Parte I de este apunte, que la entropía se interpreta como la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración; donde se dice que a medida que esta aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. Por ejemplo, si por falta de comunicación o por ignorancia, los estándares de autoridad, las funciones de control, la jerarquía, etc. de una organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos. De ahí el concepto de negentropía (entropía negativa) o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema (como factor opuesto a la entropía). Mientras que la homeostasis significa; equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

4. El modelo Organización como sistema abierto

Según la teoría estructuralista, Taylor, Fayol y Weber usaron el modelo racional, enfocando las organizaciones como un sistema cerrado. Los sistemas son cerrados cuando están aislados de variables externas y cuando son determinísticos en lugar de probabilísticos. Un sistema determinístico es aquel en que un cambio específico en una de sus variables producirá un resultado particular con certeza. Así, el sistema requiere que todas sus variables sean conocidas y controlables o previsibles. Según Fayol la eficiencia organizacional siempre prevalecerá si las variables organizacionales son controladas dentro de ciertos límites conocidos.

En cambio, como vimos en la primer parte de este libro, los Sistemas abiertos son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización). Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, porque estos "mantiene así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, obtenido a través de

un estado firme llamado homeostasis", por lo que "evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de desorden decreciente, aumento del orden y la organización" (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos "restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización". Como lo hemos expresado en la Parte I de nuestros apuntes, el concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización y al nivel de la sociedad.

Características de las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Algunas características básicas de las organizaciones son:

- ❑ **Comportamiento probabilístico y no-determinístico:** la organización es afectada por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables. Por esto, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.
- ❑ **Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituidas de partes menores:** las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente.
- ❑ **Interdependencia de las partes:** un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.
- ❑ **Homeostasis o estado firme:** la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la equifinalidad (Objetivo) y el progreso. La equifinalidad significa que a pesar de que hayan cambios en la Organización, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad..
- ❑ **Fronteras o límites:** es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, dicha permeabilidad definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.
- ❑ **Morfogénesis:** el sistema organizacional, diferente de los otros sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas, es considerada por Buckley como su principal característica identificadora. (Modifica su estructura para adaptarse a las variaciones de contexto)

5. El contexto de la Organización

El medio ambiente o contexto, influye significativamente en el sistema Organización, de hecho es uno de los factores mas importante para modificar la estructura de la Organización y lograr su adaptación. Esto se logra a través de los sensores que tiene la organización de las variables ambientales. La adaptación de la organización es un proceso donde el sistema recoge información del medio ambiente que lo obligan a cambiar para adecuarse y mantener su equilibrio dinámico. Lo hace a través de sus propios mecanismos que ponen a trabajar procesos para influenciar cambios en la estructura organizacional y esta a su vez genera nuevos procesos

que harán cambiar, evolucionar y adaptarse a la organización para convivir de manera mas simple con su entorno. Así también la organización influye en cambios en el medio ambiente a través de su adecuación Estructura-Procesos. Los cambios internos también se manifiestan al exterior del sistema, al emitir señales sobre el nuevo estado del sistema.

Ambiente (contexto o Metasistema)

Es todo aquello que rodea externamente una organización o un sistema. La organización al mantener transacciones e intercambio con su ambiente, permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya internamente en lo que sucede en la organización. A medida que este análisis organizacional comenzó a ser fuertemente influido por los enfoques de sistemas abiertos, aumentó el énfasis en el estudio del medio ambiente como base para la comprensión de la legitimidad y eficacia de las organizaciones.

El ambiente se analiza en dos clases:

- **Ambiente general (Contexto):** Se conoce como el macro ambiente, o ambiente genérico. Lo que ocurre en él afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. Está constituido por un conjunto de condiciones. Estas condiciones son fenómenos ambientales que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí. Dando como resultado un efecto sistémico. Las condiciones son:

- a. Condiciones tecnológicas: Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.

- b. Condiciones legales: Son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc. Que constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones. Las leyes regulatorias afectan directamente a las Organizaciones y no es posible sustraerse a su influencia. Las Organizaciones deberían tener un catalogo de toda la legislación que les afecte y revisar periódicamente el surgimiento de nuevas leyes reguladoras. Además el funcionamiento de la sociedad depende en buena parte de las decisiones que se tomen en el nivel político.

- c. Condiciones políticas: son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional departamental o municipal, y que influyen sobre las organizaciones, orientando las propias condiciones económicas. Las decisiones políticas y regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las Organizaciones, y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas. La manera como se hace la política y se manejan las instituciones es un factor determinante en el bienestar de las sociedades. Las relaciones de poder y los conflictos por competencias entre los diversos organismos del estado son una fuente constante de incertidumbre.

- d. Condiciones Económicas: Es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica. El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la Organización obtenga buenos resultados y los accionistas, altos rendimientos. Las Organizaciones deben estar atentas a los cinco pilares sobre los cuales se cimienta una economía y a sus implicancias en el desempeño de la economía nacional:

- 1°. La tasa de crecimiento de la economía: genera un aumento en el nivel de empleo y en el gasto de los consumidores. El aumento de la demanda tiende a disminuir la rivalidad entre las empresas y a permitir la expansión de las operaciones.

- 2°. Las tasas de interés: tienen un doble efecto en la economía. Por un lado representan el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos para sus operaciones e inversiones. Por otra parte, son el precio que debe pagar el consumidor por tener acceso al crédito. Mientras más altas sean las tasas, habrá menos consumidores que puedan acceder a los bienes o servicios.

3°. El tipo de cambio: indica el valor adquisitivo relativo de nuestra moneda frente a otras. Las opiniones están divididas en cuanto al tipo de cambio. Aquellos agentes que realizan actividades de exportación desean un tipo de cambio alto ya que ellos mejoran sus márgenes de utilidad.

4°. La inflación: distorsiona los precios relativos y por ello desestabiliza las economías. Un país con tasas altas de inflación debe enfrentar un bajo crecimiento económico, altas tasas de interés y una disminución en la inversión como consecuencia de la incertidumbre que se genera. Dicha disminución provoca una caída en la producción y en la tasa de crecimiento de la economía.

5°. La inversión extranjera: debido a lo reducido de nuestra economía, el stock de capital nacional disponible para inversión es relativamente bajo. Ello implica que se debe recurrir a capitales extranjeros para completar el stock que el país requiere para crecer. Los sectores más dinámicos de nuestra economía son aquellos en que existen inversión e intereses extranjeros.

e. Condiciones demográficas: Son aspectos que determinan las características de los mercados actual y futuro de las organizaciones, como la tasa de crecimiento, población, raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo y edad. La demografía es la descripción estadística de las poblaciones humanas en lo que respecta a su estado (cifra de población, composición por sexo, por edad, por estado civil, y otras características), en una fecha dada; y respecto de los hechos demográficos (nacimientos, muertes, celebración o disolución de uniones) que se producen en estas poblaciones.

f. Condiciones Ecológicas: Están relacionadas con el cuadro demográfico que rodea la organización. En las organizaciones existe algo llamado la ecología social: las organizaciones influyen y reciben influencia en aspectos como polución, clima, transportes, comunicaciones.

g. Condiciones Culturales y Sociales: La propia cultura de un pueblo penetra en las organizaciones a través de las expectativas de sus participantes y de sus consumidores. Las organizaciones se desenvuelven en sociedades. Una sociedad es, en un sentido más amplio, una población permanentemente organizada que actúa de acuerdo con su cultura. Las sociedades son entidades extremadamente complejas y dinámicas. Existen muchas diferencias entre una sociedad y otra. Ello implica que los retos sociales a los cuales debe enfrentarse una Organización varían de acuerdo con la cultura.

- **Ambiente de tarea (Límite o contexto de interés):** Dicho ambiente es el más próximo e inmediato de cada organización, Es el segmento del ambiente general, el cual es donde se desarrollan las operaciones de cada organización. Éste ambiente está constituido por:

a. Proveedores de insumos: Son los proveedores de todos los tipos de recursos que una organización necesita trabajar, o sea materia prima, recursos financieros, recursos humanos. El objetivo principal del estudio es evaluar y comparar el grado de satisfacción de los clientes (empresas) con sus proveedores.

b. Clientes o Usuarios: Consumidores de los productos de la organización. Es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento en el mercado.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que las Organizaciones deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

c. Competidores: Cada organización disputa con otras organizaciones que buscan los mínimos recursos y los mismos clientes de sus productos. Competencia, pequeñas ganancias y plazos cada vez menores son los retos que enfrenta las Organizaciones. Sin embargo, el empresario necesita primeramente enfocarse en lograr un mayor control de las tareas internas de su negocio, de manera que pueda dedicarse a detectar verdaderas oportunidades de mercado. Para ocuparse de mantener y atraer nuevos clientes, la empresa debe contar con una nueva ventaja competitiva y la tecnología es una poderosa herramienta para lograrlo.

d. Entidades Reguladoras: Cada organización está sujeta a una porción de otras organizaciones que buscan regular o fiscalizar sus actividades.

Una organización tiene el poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afectan las decisiones de los proveedores de insumos o los consumidores de productos. Por otro lado, una organización está supeditada a su ambiente de tarea cuando sus decisiones dependen de las decisiones tomadas por sus proveedores o por los consumidores de sus productos.

6. La Organización como sistema viviente

Por lo descrito hasta ahora, la nueva perspectiva con la que contamos no nos permite menos que imaginarnos a la organización como lo que es: Un Sistema Viviente. Los sistemas vivientes cuentan con la capacidad asombrosa de la autoorganización y eso hace que los sistemas se mantengan en sus componentes integrados para lograr algún fin. Las organizaciones administran la complejidad a través de la subdivisión en partes; en departamentos, en especialidades, en proyectos, en equipos de trabajo. Sin esa subdivisión sería imposible administrar a la célula, digamos entonces que la organización se divide para administrar su complejidad, ¿cómo?, pues repartiendo las funciones básicas del sistema total como son la realización de actividades, toma de decisiones, la acumulación de información, la administración de recursos etc. Cada parte subordinada a un todo mayor que engloba las propiedades que caracterizan al sistema. Aunque por otro lado, el todo está interconectado elemento con elemento, y debemos de poder desarrollar nuestra capacidad de ver la red de interacciones donde aparentemente existe un vacío.

7. Conclusiones

En este capítulo se realizó un análisis moderno del concepto de organización y de su comportamiento como sistema abierto. Se puso énfasis en que se trata de un sistema socio técnico con una fuerte dependencia de su relación con el contexto. Se intentó dar una idea de la composición de dicho contexto a los efectos de poner prácticamente en evidencia su variabilidad y por lo tanto su influencia en el comportamiento dinámico de la Organización. Tratamos de incorporar para el observador, todos los factores que permitan entender el funcionamiento dinámico de la Organización y la necesidad de su carácter adaptativo a las variaciones de contexto para su sobre vivencia.

Como se verá en los capítulos sucesivos, los sistemas que se puedan diseñar y la aplicación de las tecnologías de información, estarán fuertemente influenciadas por los factores descriptos en este capítulo.