## Capítulo **1**

# Las organizaciones

#### Lo que verá en este capítulo:

- Concepto de organización.
- · Las diferentes eras de las organizaciones.
- Las organizaciones como sistemas sociales.
- · Las organizaciones como sistemas abiertos.
- Misión organizacional.
- Niveles organizacionales.
- · Las organizaciones y el ambiente.
- · Concepto de eficacia organizacional.
- · Competencias organizacionales.

### Objetivos de aprendizaje:

- Comentar el concepto de organización y su complejidad.
- Situar las organizaciones en sus distintas eras.
- Caracterizar las organizaciones como sistemas sociales abiertos.
- Describir los niveles organizacionales y la influencia ambiental.
- · Presentar los indicadores de eficacia organizacional.

### Caso introductorio

### La nueva organización de Masterpiece

Roberto Pérez es el presidente de Masterpiece, empresa que se dedica a la producción y comercialización de partes automotrices. Él sabe que otras empresas, competidoras suyas, fabrican productos semejantes, por lo que Masterpiece enfrenta el desafío de ser mejor en términos de calidad, productividad y precio. Para competir no basta poseer máquinas y equipos, instalaciones y tecnología,

recursos al alcance de los competidores, pues se pueden comprar o alquilar en el mercado. Se necesita contar con talento humano para producir artículos más baratos, mejores y en menos tiempo. Por último, una empresa viva es más que un conjunto de locales, máquinas e instalaciones; una empresa está hecha de personas. ¿Cómo evaluar su empresa desde el punto de vista humano?

El área de Recursos Humanos (RH) funciona en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con quienes forman parte de las organizaciones. Más aún, implica administrar el resto de los recursos organizacionales con ayuda de las personas. Así, las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que opera el área de RH.

### Concepto de organización

La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.¹ La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando:

- 1. hay personas capaces de comunicarse,
- 2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
- 3. a fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, sobre todo, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, pues la contribución de cada integrante a la organización varía en gran medida en función no sólo de las diferencias individuales entre los integrantes, sino también del sistema de recompensas con que la organización incremente las contribuciones.



### La fuerza de las organizaciones

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etcétera. En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos no pueden alcanzar en forma aislada debido a sus limitaciones. En las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo. ¿Qué opina usted sobre esto?

### La complejidad de las organizaciones

Hay una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, comerciales, de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.) y organizaciones militares y públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden dedicarse tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como a la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales y políticas, entre otras. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en que viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones reciben una profunda influencia de las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones reciben la influencia de la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones.<sup>2</sup> Se trata de sistemas muy complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo existe en un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, también dificultan la vida del administrador.<sup>3</sup>

En la medida en que las organizaciones rinden frutos tienden a crecer, mediante el aumento del número de individuos y de recursos. Para administrar ese volumen de personas se produce, a su vez, un aumento de niveles jerárquicos. A medida que dichos niveles aumentan, las personas (con sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (con sus objetivos organizacionales) se alejan poco a poco. Este distanciamiento casi siempre provoca un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que hayan hecho surgir la creatividad y el ingenio humano. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer, y quizá en el futuro distante presenten diferencias aún mayores. No existen dos iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para las más distintas actividades, mediante diferentes tecnologías, para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de múltiples formas en los más variados mercados, a fin de que sean útiles para los clientes más diversos. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y con-

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> BOULDING, KENNETH E. The Organizational revolution. Quadrangle, Chicago, 1968, pp. 3-32.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> ARGYRIS, CHRIS. A integração indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1975, p. 23.

tingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Por todo esto, las organizaciones presentan, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad.



### Características de las organizaciones complejas

A las grandes organizaciones se les llama organizaciones complejas por poseer las siguientes características:4

- 1. Complejidad. Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles horizontales y verticales dentro de ella. A medida que se divide el trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical. Así, muchos autores se refieren a organizaciones altas (con muchos niveles jerárquicos) y organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos). Mientras que los miembros de organizaciones planas se relacionan en persona, en las organizaciones altas se requieren intermediarios para coordinar e integrar las actividades de las personas. La interacción se vuelve indirecta.
- 2. Anonimato. Se da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación se realice, sin importar quién lo haga.
- 3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación. A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones tienden a generar grupos informales personalizados en su interior.
- 4. Estructuras personalizadas no oficiales. Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.
- 5. Tendencia a la especialización y diversificación de funciones. Tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.
- 6. Tamaño. El tamaño es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, pues resulta de la cantidad de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

### Las diferentes eras de la organización

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o

ROME, BEATRICE K.; ROME, SYDNEY C. "Leviathan: an experimental study of large organizations with the aid of computers", en Bowers, Raymond V. (org.), Studies on behavior in organizations: a research symposium. Atenas, University of Georgia Press, 1966, pp. 257-258.

**L** Cuadro 1.1 Algunos ejemplos de organizaciones

Empresas industriales	Hospitales y laboratorios	Cine y teatro
Bancos y entidades financieras	Radio y televisión	Empresas de publicidad
Escuelas y universidades	Empresas periodísticas	Clínicas
Tiendas y comercios	Empresas de consultoría	Restaurantes
Iglesias	Empresas de auditoría	Centros comerciales

diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o con el cambio de sus procesos internos. La estructura y procesos de las organizaciones presentan características diferentes. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas, lo que acelera cada vez más los cambios ambientales que veremos más adelante.

En el transcurso del siglo xx, las organizaciones pasaron por tres etapas: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información.

#### Era de la industrialización clásica

Abarca de 1900 a 1950. Fue medio siglo en que se intensificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la Revolución industrial. La estructura organizacional de este periodo se caracterizó por un formato piramidal y centralizado, departamentalización funcional, modelo burocrático, centralización de decisiones en la alta dirección, y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. La cultura organizacional predominante se orientaba al pasado y a la conservación de tradiciones y valores. Se consideraba a las personas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales, como máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Por esta concepción, la administración de personas solía denominarse Relaciones Industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología. El ser humano era considerado como un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, si bien aún con lentitud: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos, previsibles. El mundo cambiaba, pero los cambios eran sosegados.

### Era de la industrialización neoclásica

De 1950 a 1990. Se inició a finales de la segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a transformarse con rapidez; los cambios se hicieron más veloces e intensos, y poco previsibles. Las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales, de regionales a internacionales, y poco a poco adquirieron complejidad. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, con que se moldeaban las estructuras organizacionales, resultó lento y demasiado rígido frente a los movimientos del ambiente. Las organizaciones probaron otros modelos de estructuras que les proporcionaran mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. Surgió la organización matricial para adaptar y revivir la antigua y tradicional organización funcional. Además del enfoque matricial se agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento y ser como un "turbo" capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así alcanzar mayor competitividad. De hecho, la organización matricial promovió una mejoría necesaria en la arquitectura, pero no la suficiente, pues no eliminó la obstinación de la estructura funcional. Sin embargo, sus ventajas se aprovecharon por medio de la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que resultaron más ágiles y fáciles de administrar. A medida que el conservadurismo dio lugar a la innovación, la cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones para concentrarse en el presente. La concepción antigua de Relaciones Industriales se sustituyó por la nueva visión de Administración de Recursos Humanos. Se vio a las personas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología pasó por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir con fuerza en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas. El mundo seguía cambiando. Y los cambios eran muy rápidos y acelerados.

#### Era de la información

Comenzó alrededor de 1990; es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker<sup>5</sup> previó esa poderosa transformación mundial. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. Se intensificó la competitividad entre las organizaciones. El mercado de capitales pudo emigrar en cuestión de segundos de un continente a otro en forma volátil, en busca de nuevas —aunque transitorias— oportunidades de inversión. La estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a las organizaciones la agilidad, movilidad e innovación necesarias para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de

DRUCKER, PETER F. Uma era da descontinuidade: administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo, Pioneira, 1995; véase también Drucker, Peter F. Sociedade capitalista, São Paulo, Pioneira, 1993. intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización, y a su vez éstas (ya sean departamentos o divisiones) se volvieron transitorias y no definitivas: los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología, y los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes. En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante ya no se fundamentó en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hará un uso distinto del espacio físico, las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que los empleados efectuarán en casa las funciones de apoyo. Existirá la organización virtual interconectada electrónicamente y sin papeleo, que funciona mejor, de manera más inteligente y cerca del cliente. El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. El dinero aún es importante, pero más lo es saber cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo empieza a migrar del sector industrial al de servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era posindustrial basada en el conocimiento y no en el sector terciario. Las personas, con sus conocimientos y habilidades mentales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera. La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar la transformación e innovación enfocadas al futuro y destino de la organización. Los cambios se volvieron rápidos, sin continuidad con el pasado, para crear un contexto ambiental de turbulencia y de imprevisibilidad.

Así, el área de RH representa la manera como las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas en plena era de la información; ya no como recursos organizacionales que necesitan administrarse pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Éste es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de personas será la riqueza del mañana. La moneda del futuro ya no será financiera, sino capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas; por tanto, es un capital muy especial que no puede ni debe tratarse como mero recurso organizacional.

**└ Cuadro 1.2** Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo xx

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del talento humano.

### De vuelta al caso introductorio

### La nueva organización de Masterpiece

Roberto Pérez decidió convocar a los directivos de Masterpiece para evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa y compararla con la competencia. Quería equiparar las ventajas y las desventajas respecto de sus competidores. Al poner el asunto sobre la mesa para la discusión y la comparación con el mercado, Pérez se dio cuenta de que la ventaja competitiva de su empresa debería estar en las personas. ¿Cómo?

### Las organizaciones como sistemas sociales

Las sociedades modernas e industrializadas se caracterizan porque casi todo proceso productivo se realiza por medio de las *organizaciones*. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para

nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades y obtener todos los productos y servicios que necesita.

Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se erigen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A me-dida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos con menor costo y esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes.



### Organizaciones lucrativas y no lucrativas

Las organizaciones pueden tener objetivos lucrativos o no lucrativos. Existen organizaciones explícitamente moldeadas para lograr objetivos lucrativos como un modo de autosustentación

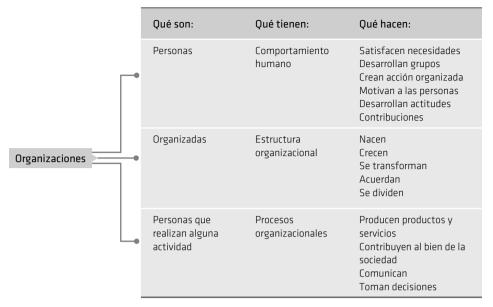


Figura 1.1 Cómo se constituyen las organizaciones.6

mediante el excedente de resultados financieros y de la obtención de ganancias de inversiones o de capital. También existen organizaciones cuyo objetivo principal no necesariamente es el lucro. Las empresas son ejemplos clásicos de organizaciones lucrativas, pues toda definición de empresa considera necesariamente el objetivo de lucro. "Empresa" es la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, materiales, tecnológicos, de mercadotecnia, etc.), con la finalidad de lograr objetivos de autosustentación y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. La autosustentación es el objetivo obvio, pues da continuidad y permanencia a la actividad. La utilidad representa la remuneración a la actividad y el estímulo que asegura la libre iniciativa de continuar o incrementar esa actividad.

### Las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que funcione el sistema. Las diversas partes del sistema (subsistemas) operan esos recursos y los transforman en salidas o resultados (outputs) para devolverlos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan competencias.

Hamel y Prahalad<sup>7</sup> sostienen que, en el futuro, la habilidad de gestión crítica será identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que posibiliten el crecimiento. Esto genera cambios organizacionales, como la identificación y venta de actividades y marcas no esenciales, así como la aparición de una red de alianzas estratégicas en la que cada socio



#### Concepto de sistema

Un sistema se define como:

- a) conjunto de elementos (partes o áreas componentes del sis-
- b) relacionados dinámicamente, es decir, en interacción (para formar una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes):
- c) que realizan una actividad (operación o proceso del sistema);
- d) para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sis-
- e) que operan sobre datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema);
- f) tomados del ambiente que circunda al sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente);
- para producir información, energía o materia (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema).

CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizaçõnes. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2007, p. 23.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. "The core competence of corporation", Boston, Harvard Business Review, Boston, 68 (mayo/junio) 1990, pp. 79-91.

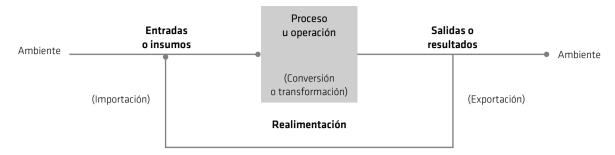


Figura 1.2 El sistema y sus cuatro elementos esenciales.

aporta sus competencias principales para formar una oferta de mercado. Las competencias tienen que identificarse, reforzarse y difundirse en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar en consecuencia.

La competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados; asimismo, es un determinante significativo para la satisfacción y beneficio del cliente; además, debe ser difícil de imitar por los competidores. Respecto de estas tres características identificadas por Hamel y Prahalad<sup>8</sup> (acceso, satisfacción del cliente y dificultad para su imitación), es importante revisar si la competencia se puede combinar con otras habilidades y crear así una ventaja única para los clientes. Tal vez la competencia sola no reúna los criterios citados, pero, en combinación con otras competencias, puede ser un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización.

Por tanto, un sistema consta de cuatro elementos esenciales:

- a) Entradas o insumos: todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente externo. Mediante las entradas (inputs), el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.
- b) Proceso u operación: es el núcleo del sistema, en donde las entradas se procesan o transforman en salidas o resultados. Por lo general está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.
- c) Salidas o resultados: constituyen el resultado de la operación del sistema. Mediante las salidas (outputs) o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.
- d) Realimentación: significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas para mantener en equilibrio el funcionamiento del sistema. La realimentación (feedback) constituye, por tanto, una acción de retorno. La realimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula

y amplía la entrada para incrementar la operación del sistema. La realimentación es negativa cuando la salida (por ser menor) inhibe o reduce la entrada para disminuir la operación del sistema. De esta manera, la realimentación mantiene al sistema en funcionamiento dentro de ciertos límites. Cuando el sistema no alcanza tales límites, ocurre la realimentación positiva; cuando el sistema los sobrepasa, sucede la realimentación negativa.

Todo sistema existe y opera en un ambiente. El ambiente es todo lo que envuelve a un sistema; éste proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces dicho ambiente también es origen de amenazas y contingencias para el sistema.

Según la manera de relacionarse con su ambiente, los sistemas son cerrados o abiertos. El sistema cerrado tiene pocas entradas y pocas salidas que lo relacionen con el ambiente externo. Estas entradas y salidas son bien conocidas y guardan entre sí una relación de causa y efecto: para una entrada determinada (causa) hay siempre una salida (efecto) determinada. Por esta razón, el sistema cerrado también se llama sistema mecánico o determinista. El mejor ejemplo de sistema cerrado son las máquinas, los motores y casi toda la tecnología. Entre el sistema y su ambiente existe una separación nítida, es decir, las fronteras del sistema son cerradas. En realidad no existe un sistema totalmente cerrado (que sería hermético) ni totalmente abierto (que sería evanescente). Todo sistema tiene cierto grado de relación o de dependencia con el ambiente. El sistema cerrado obedece a las leyes de la física en su relación con el ambiente.

El sistema abierto tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen bien, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por eso el sistema abierto también se llama sistema orgánico. Los mejores ejemplos de sistemas abiertos son las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y, sobre todo, el ser humano. En estas organizaciones no existe una separación muy nítida entre el sistema y su ambiente; es decir, las fronteras del sistema son abiertas y permeables. El sistema es abierto a medida que efectúa transacciones o intercambios (entradas y salidas) con el ambiente que lo envuelve. En otros términos, un sistema abierto presenta una gran interdependencia con su ambiente. Y esa interdependencia no obedece a las leyes deterministas de la física.

El enfoque del sistema abierto concibe al sistema en una relación dinámica con el ambiente, del que recibe varios insumos, los transforma de diversas formas y exporta productos. Recibe los insumos en forma de materiales, energía e información, con lo que evita el proceso de entropía habitual de los sistemas cerrados. Este sistema no sólo es abierto en relación con su ambiente, sino también en relación consigo mismo, internamente, lo que hace que las interacciones entre sus componentes afecten al sistema en su conjunto. El sistema abierto se adapta a su ambiente al modificar la estructura y procesos de sus componentes internos.



### La organización como sistema abierto

No es nueva la idea de tratar a la organización como sistema abierto. Herbert Spencer afirmaba que

un organismo social se asemeja a un organismo individual en rasgos esenciales como:

- · Crecimiento.
- Aumento de complejidad a medida que crece.
- Al aumentar su complejidad, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua.
- Duración extensa de vida en comparación con la de sus componentes.
- En ambos casos hay una creciente integración acompañada por una creciente heterogeneidad.<sup>10</sup>

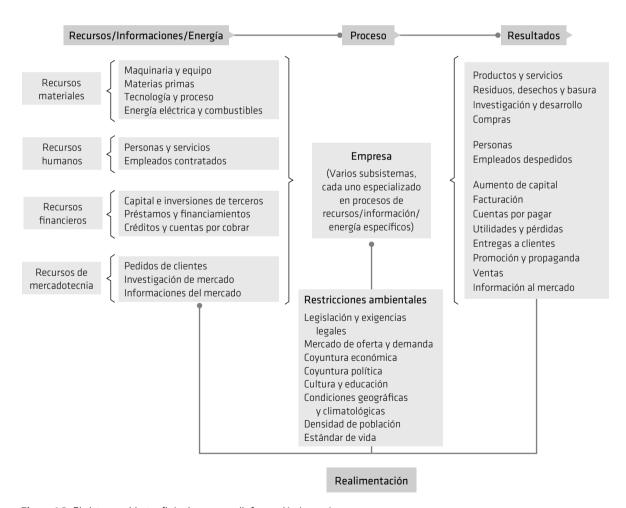


Figura 1.3 El sistema abierto: flujo de recursos/información/energía.

<sup>9</sup> La entropía es la segunda ley de la termodinámica que se aplica a los sistemas físicos. Es la tendencia de un sistema cerrado a moverse en dirección de un estado caótico y de desintegración, en el que pierde todo su potencial para la transformación de energía en trabajo.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> SPENCER, HERBERT. Autobiography. Nueva York, McMillan, 1904, p. 56. V. 2.

Una organización es un modelo genérico de sistema abierto, en continua interacción con su ambiente y alcanza una condición estable, o equilibrio dinámico, en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo. La supervivencia del sistema no sería posible sin ese continuo flujo de entrada, transformación y flujo de salida. Así, un sistema social o biológico es en esencia un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información. El sistema debe recibir la entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones, y exportar recursos transformados al ambiente en cantidad suficiente para continuar el ciclo. Miller y Rice explican que

toda empresa se puede ver como un sistema abierto, con características comunes a un organismo biológico. Un sistema abierto existe, y sólo puede existir, mediante el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales, los transforma por medio de procesos de conversión, consume parte de los productos de conversión para su mantenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia sus resultados (salidas) para obtener nuevos insumos (entradas), con la inclusión de recursos adicionales para poder mantenerse. Estos procesos de importación, conversión y exportación constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir.11

La teoría de sistemas ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes o áreas de la organización se consideran subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema. Estas interrelaciones provocan una integración sinérgica del sistema de manera que el todo es mayor que la suma de sus partes; o, al menos, diferente. Por otro lado, una organización es un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente.

### El enfoque de Katz y Kahn

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y completo mediante la aplicación de la teoría de sistemas. En el modelo propuesto, la organización presenta las características clásicas de un sistema abierto (vea la figura 1.3).12



### Recuerde

#### Las características de la organización

Ya en 1957, 13 Douglas McGregor indicaba las características de una organización:

Una organización industrial es un sistema abierto que realiza transacciones con un sistema mayor: la sociedad. Algunas entradas se presentan en forma de personas, materiales y dinero, y otras en forma de fuerzas políticas y económicas provenientes del sistema mayor. Las salidas se presentan en forma de productos, servicios y retribuciones a sus miembros. De manera similar, en los subsistemas de la organización, los individuos son sistemas abiertos. Una organización industrial es un sistema orgánico y flexible, en el sentido de que su naturaleza cambia como resultado de las transformaciones en el sistema externo que lo envuelve. Sin embargo, no es una adaptación pasiva; el sistema afecta al sistema mayor, y éste es afectado por el primero. El sistema coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con el sistema. Es dinámico, en el sentido de que sufre cambios constantes como resultado de la interacción entre los subsistemas y como resultado de la acción del sistema ambiental mayor. Por último, una organización industrial es un sistema sociotécnico. No es un mero conjunto de instalaciones, fuerza de trabajo, dinero, maquinaria y procesos. El sistema sociotécnico consiste en la organización de personas que aplican diversas tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización, sino una propiedad intrínseca. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Las relaciones humanas y el comportamiento de éstas determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema.14

### Importación-transformación-exportación de energía

La organización recibe insumos del ambiente, requiere suministros renovados de energía de otras instituciones, de personas o del ambiente. Ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida: depende de insumos obtenidos del ambiente. La organización procesa y transforma sus insumos en productos terminados, en servicios prestados, en personas capacitadas, etcétera. Estas actividades ocasionan una reorganización de los insumos. Los sistemas abiertos exportan productos o resultados (salida, o output) al ambiente. El ciclo importaciónproceso-exportación constituye la base de la interacción del sistema abierto con el ambiente.

### Los sistemas son ciclos de eventos

Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico. El producto que la organización exporta al ambiente abastece las fuentes de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Por consiguiente, la energía depositada en el ambiente retorna a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos. Son los eventos, y no las cosas, los que se estructuran; de este modo, la estructura social es un concierto dinámico, y no estático. Las actividades están estructuradas en ciclos de

<sup>11</sup> MILLER, E.J.; RICE, A.K. "System of an organization". Management Review, p. 80, julio de 1957.

<sup>12</sup> KURT, LEWIN. A Dynamic Theory of Personality. Nueva York, McGraw-

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> McGREGOR, DOUGLAS M. "Characteristics of an organization". Management Review, p. 80, julio de 1957.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Idem. En: Davis, Keith. Organizational behavior: a book of readings. Nueva York, McGraw-Hill, 1974, pp. 221-222.

eventos que se repiten y armonizan. El funcionamiento de todo sistema consiste en ciclos recurrentes de entradas, transformaciones y salidas.

### Entropía negativa

La entropía es el proceso mediante el cual toda forma organizada tiende al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y, por último, a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan ponerse en movimiento con objeto de detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía de forma que mantengan su estructura organizacional. A este proceso de obtención de reservas de energía se le llama *entropía negativa* o *negentropía*.

## Información como insumo, realimentación negativa y codificación

Los sistemas abiertos reciben como insumo materiales que contienen energía y que se transforman o modifican por el trabajo que realizan. Pero también obtienen insumos de carácter informativo, que proporcionan a la estructura señales acerca del ambiente y de su propio funcionamiento en relación con el medio. El tipo más sencillo de entrada de información es la realimentación negativa (negative feedback), que le permite al sistema corregir sus desviaciones de la línea adecuada. Los componentes del sistema envían de regreso, a algún mecanismo central o subsistema, información sobre los efectos de su operación; el subsistema actúa con esta información y mantiene al sistema en la dirección correcta. Cuando la realimentación negativa se interrumpe, la estabilidad del sistema desaparece y sus fronteras se desvanecen, pues tal dispositivo permite que el sistema se mantenga en el curso correcto sin absorber energía en exceso ni gastarla demasiado.

Por otro lado, el proceso de *codificación* permite al sistema reaccionar de manera selectiva ante las señales de información para las cuales está sintonizado. La *codificación* es un sistema de selección de entradas por medio del cual se rechazan o acep-



#### El equilibrio cuasiestacionario

Aunque la tendencia más simple del estado en equilibrio sea la homeostasis, su principio básico es la preservación del carácter del sistema: el equilibrio cuasiestacionario propuesto por Kurt Lewin. Según este concepto, los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por medio del crecimiento con que asimilan a sus estructuras las nuevas entradas de energía. Las altas y bajas de este ajuste continuo no siempre llevan al sistema de nuevo a su nivel original. Así, los sistemas abiertos presentan un crecimiento, o expansión, con el cual maximizan su carácter básico al importar más energía de la necesaria para sus salidas, a fin de garantizar su supervivencia y obtener un margen de seguridad adicional al plano inmediato de existencia.

tan los materiales y se asimilan a la estructura. La complejidad del ambiente se simplifica en algunas categorías significativas para el sistema.

## Estado estable y homeostasis dinámica

Un sistema abierto trata de mantener cierta constancia en su intercambio de energía importada y exportada con el ambiente, para asegurar su carácter organizacional y evitar el proceso entrópico. Así, los sistemas abiertos se caracterizan por el equilibrio: existe una afluencia continua de energía del ambiente exterior y una exportación continua de los productos del sistema, pero el cociente de intercambios de energía y las relaciones entre las partes se mantienen iguales. Un estado estable se observa en el proceso homeostático que regula la temperatura del cuerpo humano; las condiciones externas de temperatura y humedad pueden variar, pero la temperatura del cuerpo se conserva constante.

#### Diferenciación

La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones que implican también multiplicación de papeles y diferenciación interna. Los patrones difusos y globales se sustituyen por funciones especializadas. La diferenciación es una tendencia hacia la elaboración de la estructura.

#### Equifinalidad

Los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de *equi-finalidad* propuesto por von Bertalanffy: <sup>15</sup> un sistema alcanza el mismo estado final por diferentes caminos y partiendo de distintas condiciones iniciales. En la medida en que los sistemas abiertos desarrollen mecanismos de regulación (homeostasis) para, precisamente, regular sus operaciones, se reduce la cantidad de equifinalidad. Sin embargo, ésta persiste: existe más de una manera con que el sistema produce un determinado resultado, o, en otras palabras, hay más de un método para alcanzar un objetivo. La estabilidad del sistema se logra a partir de condiciones iniciales diferentes y a través de medios distintos.

#### Límites o fronteras

Como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente. Los límites no sólo definen la esfera de acción del sistema, sino también su grado de apertura (receptividad de insumos) en relación con el ambiente.

En resumen, las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, los cuales, a su vez, forman sistemas abier-

<sup>| &</sup>lt;sup>15</sup> VON BERTALANFFY, LUDWIG. *Teoría Geral dos Sistemas*. Petrópolis, Voces, 1976.

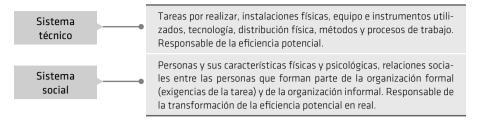


Figura 1.4 El sistema sociotécnico. Interacción entre sistema técnico y social.



### ¿Sabe lo que es la entropía negativa?

Todos los sistemas sociales, incluso las organizaciones, son la suma de actividades estandarizadas que realizan las personas. Estas actividades son complementarias o interdependientes respecto de una salida (output) o resultado común; son repetitivas, relativamente duraderas y están interrelacionadas en el espacio y el tiempo. La estabilidad o recurrencia de las actividades se relaciona con la entrada (input) de energía al sistema, con la transformación de energía dentro del sistema y con el producto resultante o salida (output) de energía. Mantener esta actividad estándar requiere una renovación constante del flujo de energía, lo que en los sistemas sociales se garantiza por el retorno de la energía del producto o resultado. El sistema abierto no se agota, porque puede importar más energía del mundo que lo rodea. La entropía se contrarresta mediante la importación de energía; un sistema abierto se caracteriza por la entropía negativa y no por la positiva. Es lo que los autores llaman negentropía.

tos, que también participan de las características de entropía negativa, realimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. No se encuentran en reposo, sino que tienden a la transformación y a la diferenciación, tanto en virtud de la dinámica de los subsistemas como de la relación entre crecimiento y supervivencia.

## El enfoque de Tavistock: el sistema sociotécnico

El modelo sociotécnico de Tavistock fue una propuesta de sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock de Londres. Trist<sup>16</sup> afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas

Es el llamado modelo de Tavistock. Entre los que se encuentran Rice, A. K. The enterprise and its environments. Londres, Tavistock, 1963; Emery, F.E.; Trist, E.L. "Social technical systems". En: Churchman, C. West. Verhulst, Michel (orgs.). Management sciences: models and techniques. Nueva York, Pergamon, 1960; Kast, Fremont E.; Rosenzweig, James E. Organization and management: a systems approach. Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

partes se encuentran en interrelación recíproca. La organización, además de considerarse un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, se entiende también como un sistema sociotécnico estructurado.

Las organizaciones tienen una función doble:

- 1. *Técnica*: relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible.
- 2. *Social:* se refiere a los medios para relacionar a las personas entre sí con el propósito de que trabajen en conjunto.

El sistema técnico o tecnológico se determina por los requisitos de las tareas que se realizan en la organización; varía mucho de una empresa a otra, se conforma por la especialización de conocimientos y habilidades que exigen máquinas, equipo y materias primas, y por la situación física de las insta-



Figura 1.5 El sistema sociotécnico.<sup>17</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> KINGDON, DONALD RALPH. Matrix organization: managing information technologies. Londres, Tavistock, 1973, p. 95.

laciones. Casi siempre la tecnología determina el tipo de características humanas necesarias para la organización: ingenieros y especialistas para la tecnología computacional o albañiles para la realización de una construcción civil. Tanto los conocimientos como la experiencia, cualidades personales, habilidades o destrezas son aspectos que dependen de la tecnología que se utilice en la organización. El sistema técnico es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. Para que opere el sistema técnico se requiere un sistema social compuesto por personas que se relacionen e interactúen profundamente. Ni el sistema técnico ni el social pueden verse de manera aislada, sino en el contexto de la organización completa. Cualquier alteración en uno producirá repercusiones en el otro.

El sistema sociotécnico consta de tres subsistemas:

- 1. Sistema técnico o de tarea, que comprende el flujo de trabajo, la tecnología, los puestos requeridos para la tarea y otras variables tecnológicas.
- Sistema gerencial o administrativo, que define los objetivos, estructura organizacional, políticas, procedimientos y reglas, sistema de remuneraciones y sanciones, la manera de tomar decisiones y otros procedimientos que facilitan los procesos administrativos.
- 3. Sistema social o humano, que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas, y con la satisfacción de las necesidades personales; en el sistema social se encuentran también la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales.

El sistema gerencial es responsable de la administración y desarrollo de la organización, así como de sus procedimientos en la toma de decisiones. Trata de optimizar las relaciones en-



#### El enfoque sociotécnico

El enfoque sociotécnico considera a la organización, o a una parte de ella, un concierto de tecnología (exigencias de tarea, ambiente físico, equipo disponible) y, al mismo tiempo, un sistema social (un sistema de relaciones entre los que realizan la tarea). Los sistemas tecnológico y social se encuentran en interacción mutua y recíproca: uno influye en el otro. La naturaleza de la tarea influye (no determina) en la naturaleza de la administración de las personas; asimismo, las características psicosociales de las personas influyen (no determinan) en la manera de desempeñar determinado cargo. Este enfoque se basa en que todo sistema de producción requiere una organización tanto tecnológica (equipos y disposición de los procesos) como de trabajo (que comprende a las personas que desempeñan las tareas). Las demandas tecnológicas condicionan y limitan el tipo de organización del trabajo; sin embargo, la organización del trabajo presenta propiedades sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología.

tre los sistemas social y técnico, en la medida en que se orientan a metas y objetivos organizacionales.

### Los participantes en las organizaciones

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que sólo se alcanzan mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones crecen, desarrollan sus propias metas, las cuales se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron.

Socios (participantes)	Contribuciones (inversiones realizadas)	Incentivos (ganancias esperadas)
Empleados	Contribuyen con trabajo, esfuerzo, dedica- ción personal, desempeño, conocimiento, habilidades, competencias.	Están motivados por el salario, beneficios, premios, elogios, reconocimiento, oportunidades, permanencia en el empleo.
Inversionistas o propietarios	Contribuyen con dinero en forma de accio- nes, préstamos, financiamientos y créditos.	Están motivados por la rentabilidad, utilidad, liquidez, ganancias sobre la inversión, dividendos.
Proveedores	Contribuyen con materiales, materias primas, tecnología, servicios especializados.	Están motivados por los negocios, precio, condiciones de pago, facturación, utilidad, ganancia sobre la inversión.
Clientes	Contribuyen con dinero por la adquisición de los productos o servicios que ofrece la organización y por su consumo o utilización.	Están motivados por el precio, calidad, condiciones de pago, satisfacción de nece- sidades, logro de expectativas.

Figura 1.6 Socios o miembros de la organización.<sup>18</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2005, p. 50.



Figura 1.7 Flexibilidad y permeabilidad de los límites de una organización.<sup>19</sup>

Antes sólo se reconocía a los propietarios, administradores y empleados como participantes en las organizaciones; es decir, sólo a sus participantes internos. Hoy en día, la organización se concibe como un proceso estructurado en el que interactúan varios socios para lograr objetivos, quienes causan un efecto en los procesos de toma de decisiones de la organización. En este sentido, los socios de la organización son:<sup>20</sup>

- a) Accionistas, propietarios o inversionistas.
- b) Clientes, usuarios, consumidores o contribuyentes.
- c) Gerentes y empleados.
- d) Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, créditos, financiamientos, etc.).
- e) Gobierno.
- f) Comunidad y sociedad.

Tanto la organización como sus socios participan en una adaptación recíproca y constante. A pesar de que los socios y la organización no dejan de buscar un equilibrio mutuo, éste nunca se alcanza por completo en virtud de los cambios en las necesidades, objetivos y relaciones de poder. Así, la adaptación es un proceso constante cuya regla es el cambio y el ajuste. Todos los socios causan un efecto en la adaptación y los procesos de toma de decisiones de la organización, y viceversa. Los clientes pueden influir en las decisiones del área de mercadotecnia, y los accionistas en las resoluciones del área financiera. De esta manera, los límites de la organización son flexibles y no se hallan tan bien definidos como en los organismos vivos.21 Estos límites se expanden y se contraen, incluyendo a ciertos grupos de miembros y excluyendo a otros, de acuerdo con el proceso de adaptación y de toma de decisiones de que se trate. La figura 1.7 ejemplifica dos situaciones.



### Los grupos de interés (stakeholders)

Muchos autores prefieren hablar de grupos de interés (*stakeholders*) en lugar de socios de la organización con el objetivo de ampliar, aún más, el concepto de organización. La organización es un sistema que concentra varios grupos de interés con los cuales establece sus relaciones. Los grupos de interés son personas y grupos capaces de influir o recibir la influencia de los resultados, además de que poseen derechos respecto del desempeño de la empresa. <sup>22</sup> Es el público que tiene algún interés en la empresa: personas u organizaciones que participan directa o indirectamente del éxito del negocio. Los grupos de interés contribuyen de alguna manera al negocio y esperan ganancias de esa contribución. Son los accionistas, clientes, funcionarios, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, etcétera. La organización debe tener ideas claras sobre lo que los distintos grupos de interés esperan de ella, a fin de atender de manera equilibrada los diversos intereses.

### Misión organizacional

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.<sup>23</sup> La misión se relaciona con el negocio de la organización. Como refiere Drucker, tan pocas veces se cuestiona el negocio de la organización —por lo menos de manera clara y direc-

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> FROOMAN, J. "Stakeholder Influence Strategies", Academy of Management Review, 1999, v. 24, pp. 191-205.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2006.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> HICKS, HERBERT G.; GULLETT, C. RAY. Organizations: theory and behavior. Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 45.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> JONES, T.M.; WICKS, A.C. "Convergent Stakeholder Theory", Academy of Management Review, v. 24, 1999, pp. 206-221.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> KOTLER, PHILIP. Marketing: edição compacta. São Paulo, Atlas, 1980, p. 83



Figura 1.8 Los distintos grupos de interés (stakeholders).<sup>24</sup>

ta—, y es tan extraño que los directivos dediquen un análisis o reflexión adecuados al asunto, que tal vez sea ésta la causa más importante del fracaso de los negocios.<sup>25</sup> La misión constituye

una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. La misión se determina por los aspectos siguientes:<sup>27</sup>



#### La misión es el negocio de la organización

El mundo de los negocios cambia, y también la misión organizacional. La misión se actualiza mediante la redefinición del negocio. La declaración de la misión requiere una relectura de acuerdo con las nuevas exigencias del contexto. De esta forma, muchas organizaciones revisan su misión y amplían su actuación. Lo que fundamenta la declaración de la misión es el proceso de satisfacción de los socios y no el proceso productivo de la organización. Eso permite que la organización amplíe su ámbito de operaciones y mantenga su sustentabilidad. El negocio debe verse como un proceso de satisfacción del cliente y no como un proceso de producción de mercancías. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de socios son permanentes. Existen empresas que adoptan un enfoque miope al definir sus negocios.<sup>26</sup>

- Cuál es la razón de ser de la organización.
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
- Cuáles son los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos futuros

Todas las organizaciones hacen algo. Muchas hacen lo mismo, si bien eso puede ser diverso en cada caso. Lo importante es personalizar la organización y sus productos/servicios para que no sean sólo artículos (commodities) comunes en el mercado. Cada organización debe describir que sus competencias esenciales son mucho más que sus productos/servicios. Esto sólo es posible con el concepto de misión.

### Visión organizacional

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos.

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO; SAPIRO, ARÃO. Planejamento Estratégico: da intenção a os resultados. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

<sup>25</sup> DRUCKER, PETER F. Prática de Adminstração de Empresas. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962.

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> LEAVITT, THEODORE. "Marketing Myopia", Boston, Harvard Business Review, 1981.

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO; SAPIRO, ARÃO. Planejamento Estratégico: da intenção a os resultados, op. cit., cap. 3.

## Nota interesante

#### La inspiración de la visión organizacional

La visión organizacional debe ser inspiradora. Eso depende de:<sup>28</sup>

- 1. Manifestar a todos los grupos de interés (o stakeholders) la dirección del negocio. Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio. Es el aspecto visionario del negocio, es decir, la situación que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados. Este sentido de dirección es necesario para que la organización emplee sus recursos de manera más productiva. La visión debe ser lo suficientemente ambiciosa y genérica para contemplar a todos los grupos de interés, sin descartar a ninguno.
- 2. Delinear la situación futura. La visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar. Para alcanzarlo, necesita la cooperación de todos sus grupos de interés.
- 3. Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias. Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando se concrete, todos estén satisfechos con los resultados. En un contexto de cambio, siempre se llama a las personas a salir de su estado displicente y a trabajar en condiciones de alta exigencia,

- al mismo tiempo que se les estimula a desarrollar sus habilidades y competencias. Es la visión del negocio la que produce el entusiasmo y provoca las fuerzas para enfrentar desafíos a cambio de una recompensa: la concreción futura de sus anhelos.
- 4. Proporcionar un enfoque. Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la visión está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente, pues hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía y fundamenta la delegación de autoridad (empowerment) y el trabajo en equipo.
- 5. Inspirar a las personas para trabajar en una situación común y hacia un conjunto integrado de objetivos. Inspiración significa dar una propuesta de valor y la motivación para que las personas encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. Ésta debe mover a las personas respecto de la necesidad de un sentido de realización, pertenencia, compromiso y habilidad para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

### Objetivos organizacionales

La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u objetivo para el que se proyecta el sistema; segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos; tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema funcione.

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin una noción sobre su misión y visión, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización determine, sino por lo que otros decidan.

Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a éstos. El objetivo de una organización es alcanzar una situación de-

op. cit., cap. 3.

- seada. Vistos así, los objetivos organizacionales tienen muchas funciones:29
- a) Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.



## Nota interesante -

#### Los objetivos organizacionales

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:30

- 1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- 2. Dar un uso productivo a todos los factores de producción.
- 3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
- 4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- 5. Crear un clima en el que las personas satisfagan sus necesidades fundamentales.

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO; SAPIRO, ARÃO. Planejamento Estratégico,

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> ETZIONI, AMITAI. Organizações modernas. São Paulo, Pioneira, 1967,

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> KOHN, MERVIN. Dynamic managing: principles, process, practice. Menlo Park, Cummings, 1977, pp. 13-15.



#### Indicadores de éxito organizacional

Si una organización tiene objetivos sociales, ¿cómo se mide su eficacia para alcanzarlos? En una empresa con productos tangibles, el mecanismo de mercado proporciona los medios para medir su éxito para adaptarse a los nuevos objetivos sociales. Pero en organizaciones cuyos productos o resultados no son tangibles, como universidades, hospitales y dependencias (instituciones) gubernamentales, el problema de medir la eficacia desde un punto de vista social se complica.

En resumen, los objetivos de una organización, que determinan el tipo de bienes o servicios que produce y ofrece al ambiente, presentan dificultades peculiares de evaluación. Si los objetivos poseen un indicador identificable y mensurable, las reevaluaciones y los reajustes de los objetivos se pueden realizar rápidamente. Pero si los objetivos son intangibles y es difícil medir los productos, resulta complicado para la sociedad determinar la aceptabilidad de tales productos. Asimismo, las señales que indican si los objetivos son inaceptables son menos efectivas y tardan en aparecer.<sup>31</sup>

- b) Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
- c) Los objetivos sirven como estándares, con base en los cuales los participantes y el público externo evalúan el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

Los objetivos oficiales de la organización se comunican mediante documentos oficiales, como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o por medio de declaraciones públicas de los dirigentes.

Así, las organizaciones pueden estudiarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente. La organización no persigue un solo objetivo, pues tiene que satisfacer una enorme cantidad de requisitos y exigencias que le imponen el ambiente y sus socios. Estos objetivos no son estáticos sino dinámicos, están en continua evolución y alteran las relaciones de la organización con su ambiente (externas) y con sus miembros (internas), lo cual permite reevaluar de manera constante los objetivos y modificarlos en función de los cambios del ambiente y de la organización de sus miembros.

El estudio de los objetivos organizacionales es complicado debido a varios aspectos:

<sup>31</sup> THOMPSON, JAMES D.; McEWEN, WILLIAM J. "Organizational goals environment". American Sociological Review, v. 23, núm. 1, febrero de 1958.

- *a*) Cuando un objetivo se vuelve realidad, deja de ser algo deseado y se convierte en una situación real. Un objetivo es un estado que se busca, y no un estado que se tiene.
- b) Muchas organizaciones, de manera legítima, tienen muchos objetivos simultáneos. Algunas añaden objetivos nuevos a los originales.
- c) Muchas organizaciones tienen un órgano formal (departamento) que fija los objetivos y sus modificaciones posteriores. Los objetivos suelen establecerse mediante el voto de los accionistas, el de los miembros (participantes), un consejo, o incluso pueden establecerse por un individuo, dueño o director de la empresa.
- d) Puede haber cambios y sustituciones de objetivos para los cuales no se creó la organización y cuyos recursos no sean adecuados o suficientes.
- e) La eficacia de una organización se mide a partir del logro de sus objetivos. La eficiencia se mide por la cantidad de recursos para una unidad de producción; la eficiencia aumenta a medida que disminuyen los costos y los recursos utilizados.

### Racionalidad de las organizaciones

Racionalidad significa adecuación de los medios a los objetivos deseados. En el contexto de la teoría de la burocracia,



#### Racionalidad organizacional

La racionalidad organizacional se refiere a numerosos aspectos. Existe racionalidad económica cuando la organización elige una acción coherente con lo que afirma la teoría económica y con las presunciones de la organización respecto de los fenómenos económicos. La racionalidad legal se basa en la adecuación a las reglas de la legislación y de la jurisprudencia; la racionalidad social se basa en la congruencia con los valores y normas sociales; la racionalidad política depende del poder e influencia política que se pretende obtener; la racionalidad técnica se apoya en la evidencia científica y en el método científico.<sup>32</sup>

La organización busca resolver al mismo tiempo problemas relacionados con su racionalidad técnica, económica, social, política, legal, etcétera. Sin embargo, atender uno de estos aspectos puede perjudicar la satisfacción de los demás. Un tipo de tarea o producto elegido centrado en la racionalidad técnica (búsqueda de la eficiencia en la producción) puede sacrificar la racionalidad económica (con un mayor precio del producto en el mercado), la racionalidad legal (si se crean problemas con una marca o patente ya existente en el mercado), la racionalidad social (si se imponen condiciones adversas de trabajo a los empleados), etcétera.

<sup>32</sup> THOMPSON, JAMES D. Dinámica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo, McGraw-Hill, 1976.

**L** Cuadro 1.3 Diferencias entre eficiencia y eficacia<sup>33</sup>

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios.	Énfasis en resultados y fines.
Hacer bien las cosas.	Hacer las cosas correctas.
Resolver problemas.	Alcanzar objetivos.
Salvaguardar los recursos.	Optimizar la utilización de los recursos.
Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados y agregar valor.
Capacitar a los subordinados.	Proporcionar eficacia a los subordinados.
Mantener las máquinas.	Máquinas disponibles.
Presencia en los templos.	Práctica de valores religiosos.
Rezar.	Ganarse el cielo.
Jugar futbol con técnica.	Ganar el campeonato.

eso significa eficiencia: una organización es racional si elige los medios más eficientes para lograr los objetivos. De este modo, se toman en cuenta los objetivos organizacionales y no los objetivos individuales de sus miembros (participantes). El hecho de que la organización sea racional no implica que todos sus

participantes encuentren racionalmente lo que concierne a sus aspiraciones y objetivos personales. Muy por el contrario, cuanto más racional y burocrática es una organización, más se convierten sus miembros (participantes) individuales en engranajes de una máquina, en la que se ignora el propósito

**L** Cuadro 1.4 Relaciones entre eficacia y eficiencia<sup>34</sup>

		Eficiencia (optimización en la utilización de los recursos disponibles)	
		Baja	Elevada
Eficacia (logro de los objetivos organizacionales)	Baja	Baja ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera precaria (desperdicio de materiales, equipo, mano de obra y tiempo, con costos operacionales elevados).  Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales (lo que redunda en la pérdida de mercado, bajo volumen de ventas, reclamaciones de los consumidores, perjuicios	Elevada ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera intensiva y racional sin el menor desperdicio (gracias a métodos y procedimientos bien planeados y organizados), lo que redunda en costos operacionales bajos.  A pesar de esto, existe dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales. Aunque las cosas estén bien hechas en la organización, el éxito organizacional es precario.
		elevados).	organizacional es precano.
	Elevada	La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado e insatisfactorio.  A pesar de esto, se logran los objetivos organizacionales, si bien el desempeño y los resultados pueden ser mejores. La organización obtiene ventajas en su ambiente (por medio de la conservación y ampliación del mercado, del volumen de ventas deseado, de la satisfacción del consumidor, del beneficio deseado).	La actividad se realiza bien, y el desempeño individual y departamental es bueno, debido a que los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas están bien hechas, realizadas de la mejor manera, al menor costo, en el menor tiempo y con el menor esfuerzo.  La actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia o táctica para lograr los objetivos que la empresa se planteó. Las cosas están bien hechas para lograr los objetivos que la empresa se propone, y que le aseguran, también, supervivencia, estabilidad o crecimiento.

<sup>33</sup> Adaptado de: Reddin, William J. Administração por objetivos: o método 3D. São Paulo, Atlas, 1978, pp. 22, 43 y 79.

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Adminstração: teoria, proceso e prática. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2006, p. 109.

y el significado de su conducta. La racionalidad se refuerza mediante reglas y reglamentos para guiar la conducta de los miembros (participantes) hacia la eficiencia. Ésta es también la concepción de racionalidad en la que se basa la administración científica de Taylor, que busca descubrir y aplicar la mejor forma de desempeño.

Una forma de entender el comportamiento de las organizaciones es el concepto de racionalidad, que es lo imperativo de todas las actividades administrativas de una organización y lo que la lleva a una infinidad de comportamientos para alcanzar sus objetivos. La racionalidad se aplica en muchas situaciones: cuando se reducen los medios para lograr un fin determinado (utilización mínima de recursos) o cuando los fines que se pretende alcanzar determinan la forma de comportamiento del sistema racional (adecuación de los recursos). En este caso se trata de lograr el objetivo deseado de la manera más eficiente con los recursos disponibles. Como ya se vio, la eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos para lograr un determinado objetivo. La eficiencia se analiza a partir de la razón E = P/R, donde P son los productos (salidas o resultados) y R los recursos (entradas o insumos). La eficiencia es resultado de la racionalidad.35 Dados los objetivos, es tarea de la racionalidad encontrar los medios más adecuados para alcanzarlos.

Existe una racionalidad organizacional: toda organización se comporta de acuerdo con una racionalidad propia y vinculada con los medios, métodos y procesos que la organización considera le proporcionarán el logro de determinados objetivos. La racionalidad se basa en una suposición de relaciones de causa y efecto: determinadas acciones llevan a determinadas consecuencias. Así, una acción se considera racional si es congruente con el logro de los objetivos deseados o se ajusta a presunciones y premisas previamente aceptadas por la organización. Existe racionalidad si el comportamiento de la organización se planea y dirige a los objetivos que se pretende alcanzar. Para que haya racionalidad, los medios, procedimientos, métodos y procesos, entre otros, deben ser coherentes con el logro de los objetivos planeados.

### Eficiencia y eficacia

Toda organización debe considerarse de manera simultánea desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a

fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, sino sólo de los medios. El alcance de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la eficiencia; éste es un asunto relacionado con la eficacia.

En la medida en que el administrador se preocupa por hacer bien las cosas, se ocupa de la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles). Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que de verdad se deben hacer, se ocupa de la eficacia (el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles). A pesar de todo, la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa. También puede no ser eficiente ni eficaz. Lo ideal es una empresa eficiente y eficaz.

### **Niveles organizacionales**

En realidad no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino sólo una parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen tres niveles organizacionales:<sup>36</sup>

#### Nivel institucional

Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos. El nivel institucional es el nivel periférico y es en esencia extrovertido, pues constituye la conexión con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales futuros.

#### Nivel intermedio

Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones

<sup>35</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2005.

<sup>36</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, pp. 613-615.

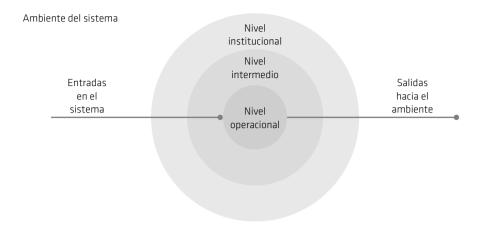


Figura 1.9 Los tres niveles organizacionales y el ambiente.



### Las organizaciones como sistemas abiertos y cerrados

De esta manera, las organizaciones son, por un lado, sistemas abiertos que se enfrentan a la incertidumbre que proviene de las coacciones y exigencias externas impuestas por el ambiente y que entran en la organización a través del nivel institucional. Este nivel busca la eficacia con la toma de decisiones que permitan aprovechar las oportunidades ambientales, defenderse de las amenazas y contingencias, así como neutralizar las coacciones provenientes del ambiente para alcanzar situaciones satisfactorias. Por otro lado, las organizaciones son sistemas cerrados, pues el nivel operacional funciona en términos de certeza y de previsibilidad empleando la tecnología de acuerdo con criterios de racionalidad. El nivel operacional busca la eficiencia en las operaciones de programas, rutinas y procedimientos estandarizados, cíclicos, repetitivos, con el fin de lograr situaciones óptimas. Los tres niveles funcionan de manera articulada, sin que entre ellos haya límites bien definidos. Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional. Antes, el área de RH se encontraba en el nivel operacional, poco después pasó al nivel intermedio y hoy en día está en ascenso al nivel estratégico de las organizaciones.

de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media, es decir, las áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. Se enfrenta a dos componentes por completo distintos: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza, encargado de la programación y realización de tareas muy bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y jaloneos de la incertidumbre del ambiente provenientes del nivel institucional, los absorbe y los digiere para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

### **Nivel operacional**

Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización. Comprende el trabajo básico relacionado con la elaboración de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones. Está orientado a las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología para realizarla. Funciona, dentro de la organización, como un sistema cerrado y determinista.

### Las organizaciones y el ambiente

Una vez diseñado un modelo para visualizar la organización, sólo falta conocer el contexto en que existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos, operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo lo que rodea a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el siste-

Cuadro 1.5 Fuerzas que afectan al ambiente general o macroambiente

Variables económicas	
Variables tecnológicas	
Variables sociales	
Variables políticas	
Variables legales	
Variables culturales	
Variables demográficas	

ma. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en tal contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, definimos dos estratos ambientales: el ambiente en general (macroambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente).<sup>37</sup>

### Ambiente en general o macroambiente

El ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto de las situaciones que se producen. El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, y crean condiciones más o menos favorables.



#### La complejidad ambiental

Las fuerzas que afectan al ambiente en general escapan del control, la previsión e incluso la comprensión de las organizaciones. Por su complejidad, es importante obtener toda la información posible de estas fuerzas, procesarla e interpretarla para saber cómo se comportan en un momento y diseñar las estrategias adecuadas para el futuro inmediato. En la actualidad, la futurología es una tarea arriesgada y destinada al fracaso. Es mejor pronosticar el tiempo del día siguiente. Quizá funcione.

Por tanto, su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones.

### Ambiente de trabajo o microambiente

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización. Por tanto, es el ambiente específico de cada organización; cada una tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. Así, en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores, por otro. Sin embargo, la organización no es dueña absoluta de todo lo que la rodea. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (sindicatos, instituciones fiscalizadoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional.



Figura 1.10 Los tres niveles organizacionales y su funcionamiento.38



Figura 1.11 Fuerzas que afectan el ambiente de trabajo o microambiente.



### Adaptabilidad organizacional

Para algunos autores, el ambiente constituye la variable independiente, y la organización, la dependiente. Esto significa que las características organizacionales reciben una gran influencia de las ambientales. Para esos autores existe un determinismo ambiental: el ambiente determina las características organizacionales. Las empresas que se ajustan y adaptan a las demandas ambientales sobreviven y crecen. En cambio, las empresas que no consiguen esa adaptación ambiental tan sólo desaparecen del mapa, como desaparecieron de la faz de la Tierra los dinosaurios por mutación. Una verdadera selección de las especies organizacionales. A pesar de la evidente exageración, no hay duda de que el ambiente condiciona las características que deben tener las organizaciones para que sus actividades rindan frutos.



**Figura 1.12** Organización, ambiente de trabajo y ambiente general.

En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. Éste define las relaciones de poder y de dependencia respecto de los factores ambientales que acabamos de describir. Por tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. Es un arma de doble filo. La organización que tiene éxito es aquella capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen en el ambiente.

La primera característica del ambiente es la complejidad; la segunda es el cambio constante. De ambas se deriva la tercera característica, la incertidumbre que tiene la organización respecto de lo que ocurre en el ambiente. Con el advenimiento de la tecnología, la información y la globalización de los mercados, el mundo se convirtió en una enorme aldea global. La competencia pasó de regional a nacional, luego en internacional y ahora en mundial. Los fenómenos locales influyen en cualquier parte del mundo con una rapidez increíble. Si antes la competencia se encontraba en la esquina, ahora se halla en países que ni siquiera conocemos. Si antes el mercado era local o municipal, ahora es global y mundial, sin fronteras ni banderas. Es fácil trabajar en un ambiente limitado y reservado; lo difícil es "atrapar una gallina" en un terreno abierto. Lo mismo ocurre con la información respecto del ambiente. Las organizaciones no están preparadas para procesar información con el fin de hacer mapas, percibir e interpretar sus ambientes y conocerlos adecuadamente para guiarse en sus decisiones y acciones.

### Dinámica ambiental

El ambiente de trabajo también se aborda respecto de su dinamismo, es decir, desde el prisma de estabilidad *versus* inestabilidad. Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios, o cambios leves y previsibles, se le denomina *ambiente esta-*

Ladro 1.6 Continuum entre estabilidad e inestabilidad, y entre homogeneidad y heterogeneidad

#### Estabilidad Homogeneidad Estático y previsible • Clientes, proveedores y competidores Tranquilo y seguro homogéneos Estable • Estratificación de clientes, proveedores Cambiante v competidores Dinámico • Diversificación de clientes, proveedores Inestable v competidores Perturbado · Diferenciación de clientes, proveedores Reactivo v errático v competidores · Turbulento e imprevisible • Clientes, proveedores y competidores heterogéneos Inestabilidad Heterogeneidad

*ble* o *estático*. Cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina *ambiente mutable/variable* o *inestable*. Si la *mutabilidad/variabilidad* es mucha, se acerca a la turbulencia. En realidad, son los dos extremos de un *continuum*:<sup>39</sup>

- 1. Ambiente de trabajo estable y estático: es un ambiente conservador y previsible que le permite a la organización reacciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas). La organización puede utilizar el modelo burocrático de organización —modelo mecánico— para establecer reglas y reglamentos de rutina para las actividades de sus departamentos, pues sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras casi nunca modifican sus acciones ni sus reacciones. La principal característica de las organizaciones de éxito de este tipo son la rutina y el conservadurismo. Este tipo de ambiente predominó durante la primera mitad del siglo xx. Pero a partir de la primera Guerra Mundial empezó a sufrir cambios. Hoy en día son muy pocas las organizaciones con un ambiente de trabajo estable y estático, que presente poca variabilidad en las reglas del juego con los proveedores, clientes y competidores; es el caso de las industrias del sombrero y de la goma arábiga, en las que ha habido poco cambio.
- 2. Ambiente de trabajo mutable/variable e inestable: es un ambiente dinámico, mutable/variable, imprevisible y turbulento que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas. La organización necesita el modelo orgánico —adhocrático— de organización para reaccionar de manera adecuada a las coacciones ambientales y a contingencias imprevisibles que debe enfrentar. En este tipo de ambiente, las principales características de las organizaciones de éxito son cambio e innovación permanentes. Al entrar en la era de la información, las organizaciones funcionarán en ambientes de tipo mutable/variable e inestable, incluso organizaciones conservadoras como la industria del cemento y la ferroviaria, que, a pesar de conservar los mismos clientes y proveedores, están sufriendo el impacto de competidores nuevos y agresivos.

### Complejidad ambiental

El ambiente también se analiza en cuanto a su complejidad, desde el *continuum* homogeneidad *versus* heterogeneidad. Cuando la organización produce un solo producto o servicio, su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, pues se orienta a un exclusivo tipo de cliente y de proveedor, así como a un solo tipo de competidores y entidades reguladoras. Pero cuando la organización produce diversos productos o servicios, su ambiente de trabajo se vuelve complejo y heterogéneo, con una diversidad de proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras. Si la organización modifica sus productos o servicios (con la transformación, ampliación o cancelación), su ambiente de trabajo también varía, y el cambio trae como consecuencia distintos clientes, proveedores, competidores o entidades reguladoras. En el *continuum* de homogeneidad a heterogeneidad, los dos extremos son:<sup>40</sup>

1. Ambiente de trabajo homogéneo: permite a la organización una estructura organizacional simple, con pocos departamentos para enfrentarse a eventos ambientales homogéneos (o uniformes), y, al mismo tiempo, centralizada. Es el caso de las organizaciones con clientes, proveedores y competidores muy semejantes entre sí, que pueden tratarse con cierto criterio uniforme por parte de la organización. En este ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la simplicidad: son las organizaciones

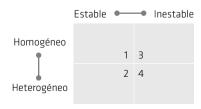
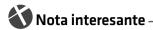


Figura 1.13 Tipología de ambientes de trabajo.

<sup>3</sup>º CHIAVENATO, IDALBERTO. Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.



### Tipología de los ambientes de trabajo

En la figura 1.13, los cuatro cuadrantes se explican como sigue:<sup>41</sup>

- 1. Ambiente homogéneo y estable: es simple y previsible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional simple, poco diferenciada, es decir, con escasos departamentos para enfrentarse a los agentes ambientales involucrados (clientes, proveedores, competidores) homogéneos y no diferenciados. Las organizaciones toman un modelo burocrático y rígido para tratar todos los agentes ambientales de manera rutinaria, estandarizada, repetitiva y conservadora y abordar los eventos ambientales estables y poco cambiantes.
- 2. Ambiente heterogéneo y estable: es complejo y previsible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional diferenciada, es decir, con varios departamentos capaces de enfrentar recíprocamente cada segmento ambiental involucrado (clientes, proveedores, competidores), en virtud de la heterogeneidad ambiental. Las organizaciones toman un modelo burocrático y rígido para

- tratar los diversos agentes ambientales de manera rutinaria. repetitiva y conservadora con el fin de abordar los eventos ambientales estables y poco cambiantes.
- 3. Ambiente de trabajo homogéneo e inestable: es simple pero imprevisible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional poco diferenciada, es decir, con escasos departamentos para enfrentar los agentes ambientales involucrados homogéneos y no diferen-
- 4. Ambiente de trabajo heterogéneo e inestable: es el más complicado y desafiante de todos por ser complejo e imprevisible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones necesitan una estructura organizacional diferenciada, con varios departamentos capaces de ocuparse de cada segmento ambiental participante, en virtud de la heterogeneidad ambiental. Al mismo tiempo, las organizaciones necesitan un modelo adhocrático<sup>42</sup> flexible y maleable para tratar con los diversos agentes ambientales de manera cambiante, creativa e innovadora.

#### + Cuadro 1.7 Organizaciones mecánicas y organizaciones orgánicas

Organizaciones mecánicas	Organizaciones orgánicas
Estructura burocrática con minuciosa división del trabajo.	Estructura flexible sin mucha división del trabajo o separación de funciones.
Puestos ocupados por especialistas con atribuciones definitivas y delimitadas.	Puestos modificados y redefinidos mediante interacción con las personas que realizan la tarea.
Centralización de decisiones, tomadas sólo por la alta dirección de la organización.	Descentralización de decisiones, delegadas a los niveles inferiores de la empresa.
Jerarquía de autoridad rígida, donde prevalece la unidad de mando.	Jerarquía flexible, en la que predomina la regulación del poder y la democratización.
Sistemas de comunicación formal, donde prevalece la comunicación vertical descendente.	Mayor confiabilidad en las comunicaciones informales entre las personas.
Énfasis en reglas y procedimientos formalizados antes por escrito.	Predominio de la interacción lateral sobre la interacción vertical.
Sistemas de control basados en una supervisión estricta de la amplitud del control.	Amplitud de control libre y flexible.
Trabajo individual y solitario.	Trabajo grupal y en equipo.
Modelo burocrático y rígido.	Modelo adhocrático y flexible.
Principios de la teoría clásica y de teoría burocrática.	Principios de la teoría de sistemas y de la teoría de la contingencia.

- con un solo producto o servicio en el que concentran su atención.
- 2. Ambiente de trabajo heterogéneo: impone a la organización la necesidad de unidades o áreas diferenciadas que correspondan a los respectivos segmentos, también diferenciados, del ambiente de trabajo. El ambiente de trabajo heterogéneo implanta variedad a la organización, y ésta se divide en un conjunto de departamentos, cada uno de los cuales se responsabiliza de un aspecto de esa variedad
- 41 Idem.
- <sup>42</sup> Adhocracia es una organización en la que predomina el ad hoc (diseñada para un fin). Se trata de una organización eminentemente flexible, adaptable y orgánica. En realidad es la antítesis de la burocracia. Es lo opuesto a la organización rutinaria y conservadora. Presenta poca división del trabajo: en lugar de áreas especializadas en funciones (estructura departamental y funcional), la organización se basa en equipos autónomos y multifuncionales, y no en departamentos y áreas estables y definidas. La importancia se otorga a las personas y no a las áreas o jerarquías. Presenta regulación del poder, es decir, pocos niveles jerárquicos. La autoridad del conocimiento es más importante que la autoridad jerárquica. La organización funciona con base en una intensa comunicación lateral y no,con base en líneas verticales o en un mando jerárquico y supervisión única. Las reglas y reglamentos burocráticos se sustituyen por completo por la confianza recíproca y por las relaciones interpersonales. El trabajo individual se sustituye por la actividad grupal y en equipo. La actitud es ocuparse de la innovación y del cambio, no de la conservación del statu quo y del pasado. La organización es orgánica, fluida y volátil, orientada por entero al futuro y no sólo al presente. Los productos y servicios cambian, los procesos de producción cambian, los clientes cambian, los proveedores cambian y el ambiente cambia. Todo cambia continuamente, por lo que la organización adhocrática necesita sintonizarse con rapidez con estos cambios y, de ser posible, adelantarse a ellos de manera proactiva.



#### La energía que impulsa al sistema

Como sistemas abiertos, las organizaciones sólo subsisten si son capaces de mantener una *negentropía*, es decir, entropía negativa (lo contrario de la entropía), mediante la importación de un volumen de energía mayor al que regresan al ambiente en forma de producto (salida). La razón es obvia: parte de la entrada (*input*) de energía se transforma en salida (*output*) organizacional; otra parte la absorbe y consume la propia organización. Para realizar esta transformación, la organización necesita alimentarse, recibir energía y mantenerse, requerimientos que se reflejan en la inevitable pérdida de energía entre las entradas y salidas.<sup>43</sup>

La mayoría de las organizaciones reciben energía por lo menos en dos formas: personas (recursos humanos) y materiales (recursos no humanos). Las organizaciones hacen distinciones contables entre las fuentes de energía – entre los usos que cada una tendrá – y una clasificación de entrada de energía de personas como directa o indirecta (mano de obra directa o indirecta o bien mano de obra productiva o improductiva), dependiendo de la proximidad de transformación básica en que la organización está empeñada. La mano de obra directa se refiere a toda la energía que actúa directamente sobre los materiales que entran a la organización (producir, vender, etc.); en cambio, la mano de obra indirecta se refiere a la energía que actúa sobre los demás miembros de la organización (supervisión o servicios de asesoría) o sobre materiales que no forman parte de la transformación organizacional (planeación, estudios de tiempos, contabilidad, entre otros), y por lo general se utilizan toneladas, metros, horas, litros, etc. La medida más común es el dinero (costo), que no necesariamente es equiparable con la entrada y salida de energía. Los propios economistas reconocen la desventaja del dinero como unidad de medida en situaciones que requieran inversión de energía y rendimiento intelectual.

ambiental. Es el caso de organizaciones con varios mercados de clientes y proveedores, competidores heterogéneos y diferentes entre sí. Dentro de este tipo de ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la complejidad: múltiples productos y servicios para enfrentarse a distintos proveedores, clientes y competidores.

La combinación de estos dos aspectos del ambiente de trabajo proporciona un cuadro de doble entrada que permite una mejor comprensión de los fenómenos involucrados.

Administrar una organización caracterizada por el cuadrante 1 es relativamente fácil: la rutina y la simplicidad son parte del juego. Los cuadrantes 2 y 3 implican desafíos mayores. Pero administrar una organización en las condiciones del cuadrante 4 es una tarea en verdad complicada, desafiante e innovadora. Las personas necesitan estar en total sintonía con ese contexto.

l <sup>43</sup> LIKERT, RENSIS. A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975.

Lo que ocurre en este cambiante mundo de negocios es que las organizaciones se amoldan con rapidez en el cuadrante 4. Al desplazarse hacia ese cuadrante, las organizaciones dejan a un lado sus tradicionales características mecánicas y asumen poco a poco características orgánicas para sobrevivir y crecer en el nuevo contexto ambiental. Para ello se requiere talento y competencias.

### De vuelta al caso introductorio

### La nueva organización de Masterpiece

En una reunión de directivos, el director de RH habló sobre las competencias esenciales que debía poseer la empresa para tener éxito. Indicó que la competencia con frecuencia copia productos como *commodities*, pero no copian las habilidades. ¿Cómo puede el director de RH identificar y explicar las habilidades (competencias) esenciales de la empresa?

### Concepto de eficacia organizacional

La bibliografía sobre eficacia organizacional es abundante y por lo general comprende indicadores contables en términos de utilidad, ventas, facturación, gastos o criterios parecidos. Puede abarcar también otros indicadores financieros, como costo por unidad, porcentaje de utilidad sobre ventas, crecimiento del valor en almacén, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y utilidades, etc. Son, en general, unidades de medición muy simples que no reflejan todo; además, se refieren al pasado y no se ocupan del presente ni del futuro de la organización. Y lo peor es que se enfocan en los activos tangibles y no consideran los activos intangibles de la organización.

Algunos teóricos sugieren medidas para la eficacia administrativa en términos de la utilización de los activos humanos, punto de vista compartido, entre otros, por Argyris, <sup>44</sup> Bennis, <sup>45</sup> Etzioni, <sup>46</sup> Likert, <sup>47</sup> Georgopoulos, Mahoney y Jones, <sup>48</sup> McGregor<sup>49</sup> y Selznick. <sup>50</sup> Likert critica las medidas tradicionales de eficacia administrativa:

- <sup>44</sup> ARGYRIS, CHRIS. A integração individuo-organização. São Paulo, Atlas,
- <sup>45</sup> BENNIS, WARREN G. Changing organization: essays on the development and evaluation of human organization. Nueva York, McGraw-Hill, 1966.
- <sup>46</sup> ETZIONI, AMITAI. "Two approaches to organization analysis: a critique and suggestion", *Administrative Science Quarterly*, núm. 5, pp. 257-258, 1960.
- <sup>47</sup> LIKERT, RENSIS. A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975.
- <sup>48</sup> GEORGOPOULOS, BRASIL S.; MAHONEY, G.M.; JONES, N.W. "A path-goal approach to productivity", *Journal of Applied Psychology*, núm. 42, pp. 345-353, 1957.
- <sup>49</sup> McGREGOR, DOUGLAS M. "O lado humano da empresa". En: Balcão, Yolanda Ferreira; Cordeiro, Laerte Leite. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.
- 50 SELZNICK, PHILIP. "Foundations of the theory of organizations", American Sociological Review, núm. 13, pp. 25-35, 1948.



Eficiencia = **cómo** se hacen las cosas. De qué manera se realizan.

Eficacia = **para qué** se hacen las cosas. Qué resultados producen.

Qué objetivos alcanzan.

Figura 1.14 Relaciones entre eficiencia y eficacia.

Todas las mediciones del resultado final ofrecen datos de hechos consumados como medición de la producción, gastos de material, costos, obtención de beneficios y todos los demás datos del área financiera. Esas mediciones son valiosas, pero su capacidad previsoria es muy limitada. En general, las mediciones de los resultados sólo sirven para "tapar el pozo cuando el niño ya se ahogó".<sup>51</sup>

Likert considera algunos factores como variables intervinientes, que conducen a la eficacia administrativa, por ejemplo, calidad de vida en el trabajo, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse abiertamente, interactuar de manera eficaz y llegar a decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización.<sup>52</sup>

Negandhi<sup>33</sup> advierte que la supervivencia y el crecimiento de la organización como negocio depende de su fuerza financiera o económica; algunos datos, como utilidad, costo por unidad o ventas, son indicadores de la fortaleza financiera de la empresa. Pero esas salidas son sólo resultado de la acción administrativa, y los administradores pueden sobrecargar a la organización y drenar así sus posibilidades de largo plazo para obtener altas utilidades, y ventas elevadas en el corto plazo.



Figura 1.15 Ramificaciones del éxito organizacional.

Así, no es correcto medir la eficacia administrativa sólo con índices económicos. Se necesitan otros criterios para evaluar de manera adecuada la eficacia administrativa.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional. Ésta se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

- 1. Logro de los objetivos organizacionales.
- 2. Mantenimiento del sistema interno.
- 3. Adaptación al sistema externo.

Para que una organización logre eficacia, debe poner atención al mismo tiempo en estas tres condiciones esenciales. Pero el logro de la eficacia se topa con la complejidad de los requisitos que posee la organización como sistema abierto. La eficacia y el éxito organizacional constituyen un problema complejo en virtud de sus múltiples relaciones con los socios. La eficacia significa la satisfacción de los grupos de interés (stakeholders) de la organización.



#### Medidas de la eficacia administrativa

Negandhi sugiere las siguientes medidas de eficacia administrativa:54

- Capacidad de administración para atraer la fuerza de trabajo adecuada.
- 2. Niveles elevados de la moral de los empleados y de la satisfacción en el trabajo.
- 3. Niveles bajos de rotación de personal y de ausentismo.
- 4. Relaciones interpersonales satisfactorias.
- Relaciones interdepartamentales sanas (entre los subsistemas).
- 6. Percepción de los objetivos globales de la organización.
- 7. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
- 8. Eficacia organizacional para adaptarse al ambiente externo.

 $<sup>^{51}\,</sup>$  LIKERT, RENSIS. A organização humana, op. cit., p. 124.

<sup>52</sup> Idem, p. 44.

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> NEGANDHI, ANANT R. "A model for analyzing organizations in cross-cultural settings". En: Negandhi, Anant R. (org.). Modern Organization theory: contextual environmental, and socio-cultural variables. Center for Business and Economic Research, The Kent State University Press, 1973, pp. 298-299.

<sup>1 54</sup> Idem, p. 299.

### Medidas de eficacia organizacional

La eficacia organizacional es un concepto amplio y complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. Hay un conjunto de intereses y satisfacciones en juego, muchos de los cuales entran en conflicto entre sí y son hasta cierto punto antagónicos. Así, la tarea de la administración es mantener el equilibrio entre esos componentes. Los principales indicadores de la eficacia organizacional son:

- Producción: representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad. Se relaciona con los productos que consumen los clientes de la organización y no considera la eficiencia desde el punto de vista de clientes, satisfacción de necesidades de la sociedad, alivio de pacientes, graduación de estudiantes, etcétera.
- 2. Eficiencia: señala la relación entre salidas y entradas. Es un indicador que se expresa en términos de porcentajes o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Es un criterio de corto plazo relacionado con todo el ciclo entrada-proceso-salida. Resalta el elemento entrada y el elemento proceso. Entre los indicadores de eficiencia se encuentran la tasa de rendimiento sobre el capital o sobre los activos, costo unitario, costo por producto, costo por cliente, tasas de ocupación, tiempo de paro, índice de desperdicio. La eficiencia es aquí un elemento que predispone a la eficacia.
- 3. Satisfacción: la organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicios). La organización satisface las demandas del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc. Los indicadores de satisfacción incluyen las actitudes de los funcionarios, rotación, au-

- sentismo, quejas y reclamaciones, satisfacción del cliente, etcétera.
- 4. Adaptabilidad: es el mecanismo mediante el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales. Este criterio se refiere a la capacidad de la administración de percibir los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización. Problemas en los indicadores de producción, eficiencia o satisfacción pueden ser señales para cambiar de prácticas o de políticas. También el ambiente puede demandar resultados diferentes o proporcionar entradas distintas, lo cual exige un cambio. Si la organización no se adapta adecuadamente, su supervivencia corre peligro. No existen medidas de adaptabilidad específicas y concretas. Estas medidas están dadas por respuestas a cuestionamientos. Sin embargo, la administración puede instrumentar medidas que favorezcan el sentido de disposición al cambio.
- 5. Desarrollo: la organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. El desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional: con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y de desarrollo del personal, con varios enfoques psicológicos y sociológicos. Un ejemplo es el DO (desarrollo organizacional), que veremos más adelante. Los conceptos modernos del aprendizaje organizacional sirven para aumentar la capacidad de aprender e innovar, lo que garantiza el desarrollo y, en consecuencia, el aumento de la producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y supervivencia.
- Supervivencia: toda organización necesita invertir en ella misma para aumentar su capacidad de supervivencia de largo plazo. La supervivencia depende de todos los criterios ya enumerados.

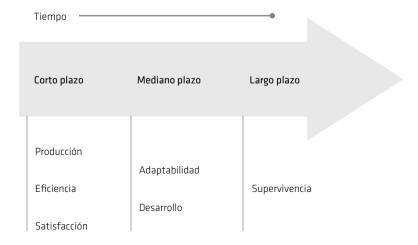


Figura 1.16 Indicadores de eficacia organizacional.



### El equilibrio entre los indicadores

El equilibrio óptimo entre los seis componentes citados es indispensable para el éxito organizacional. Una organización puede ser eficaz en términos de producción, satisfacción y eficiencia, e ineficaz en términos de adaptabilidad y desarrollo. O puede ser eficaz en el corto plazo, y contar con pocas oportunidades de supervivencia para el futuro. El equilibrio óptimo significa nivelar el desempeño de la organización respecto de todos estos componentes a lo largo del tiempo. Es lo que muchos autores llaman *balanced scorecard*, o cuadro de mando integral. 55

La supervivencia constituye la medida definitiva y de largo plazo de la eficacia organizacional. Sin embargo, entre más lejano es el futuro, tanto más inciertos son los indicadores. Así, las medidas de producción, satisfacción y eficiencia son relativamente más concretas, específicas, verificables y objetivas que las de adaptación y desarrollo.

La eficacia organizacional depende de todos estos criterios para garantizar la capacidad de la organización de mantenerse en el ambiente. Pero lo cierto es que el área de RH desempeña un papel de suma importancia en el logro tanto de la eficiencia como de la eficacia organizacional. Esto es lo que trataremos de demostrar a lo largo de este libro.

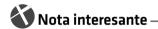
la capacidad de una organización de adelantarse a las demás conquistando clientes y consumidores, al ofrecerles mayor satisfacción por sus compras.

En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar para relegarlo a un plano secundario. Nos referimos al capital intelectual. El capital intelectual de la organización consta de activos intangibles, como los siguientes:<sup>56</sup>

- 1. Capital interno: comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que por lo general conocemos como organización. Además, también la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura.
- 2. Capital externo: comprende la estructura externa de la organización, es decir, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos se determina por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.
- 3. *Capital humano*: es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener

### Capital humano y capital intelectual

Durante toda la era industrial, las organizaciones que tenían éxito eran las que incrementaban su capital financiero (convertido en edificios, fábricas, máquinas, equipos, inversiones financieras) y hacían que creciera y se expandiera. La imagen de éxito organizacional se representaba por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por su riqueza financiera. Las organizaciones trataban de acumular activos tangibles, físicos y concretos como base de su éxito, fuerza y poder de mercado. La acumulación de recursos —financieros y materiales— era uno de los objetivos organizacionales más importantes. Eso ya pasó. Hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras, y por esta razón no dependen de su tamaño. En otras palabras, el que una organización hoy en día sea grande no significa que tenga éxito. Existen organizaciones pequeñas que logran un éxito enorme y son más rentables que organizaciones más grandes. ¿A qué se debe? La razón es sencilla: innovación. Es la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los que ya son obsoletos e inútiles. Es



### La perspectiva del capital intelectual

La perspectiva del capital intelectual muestra que:

- Para conservar y desarrollar el conocimiento, las organizaciones deben ofrecer un trabajo estimulante que proporcione a las personas experiencias y conocimientos.
- 2. El conocimiento que aportan sus directivos constituye la riqueza más importante de las organizaciones.
- 3. Las organizaciones necesitan estrategias claras del área de RH para atraer, conservar y motivar a sus directivos.
- 4. Los directivos que poseen el conocimiento son los que en mayor medida contribuyen al éxito de la organización.
- 5. Las organizaciones necesitan transformarse rápidamente en organizaciones de aprendizaje para emplear adecuadamente el conocimiento.
- 6. Para tener éxito en la era de la información, las organizaciones deben adoptar la perspectiva del conocimiento e invertir con vigor en él.

SVEIBY, KARL ERIK. A Nova Riqueza das Organizações: gerenciado e avaliando patrimonios de conhecimento. Rio de Janeiro, Campus, 1998, pp. 11-12.

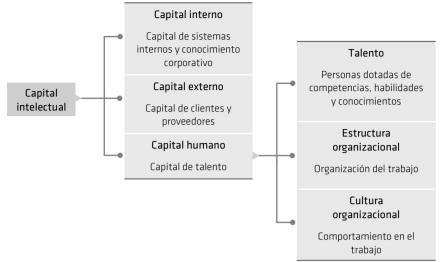


Figura 1.17 Las divisiones del capital intelectual.<sup>57</sup>

personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

Así, organización, clientes y personas constituyen el trípode del capital intelectual. El conocimiento es fundamental en este conjunto. El capital físico se deprecia con el uso, pero el valor del conocimiento no deja de aumentar. El caudal de conocimiento de una persona no disminuye, se complementa con el de los demás.

Para incrementar su capital intelectual, las organizaciones se transforman en verdaderas organizaciones de conocimiento o agencias de conocimiento y de aprendizaje. ¿Por qué?: para transformar y convertir la información en conocimiento rentable mediante su procesamiento en nuevos productos, servicios, procesos internos, nuevas soluciones y, sobre todo, en creatividad e innovación. Muchos autores ya han descrito el ambiente en que se trabajará en el futuro. Algunos le llaman tercera ola, <sup>58</sup> sociedad de la información, <sup>59</sup> sociedad del conocimiento <sup>60</sup> o era poscapitalista. <sup>61</sup> Quizá la era virtual <sup>62</sup> o era del

<sup>57</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Construção de Talentos: coaching y monitoring. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

- <sup>58</sup> TOFFLER, ALVIN. The Third Wave. Nueva York, Morrow, 1980.
- <sup>59</sup> MASUDA, YONEJI. The Information Society as a Post-Industrial Society. Tókio, Institute for the Information Society, 1980.
- MASUDA, YONEJI. The Information Society as a Post-Ondustrial Society, op. cit., 1980, y Naisbitt, John, Megatêndencias: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna. São Paulo, Abril/Círculo do Livro, 1982.
- <sup>61</sup> DRUCKER, PETER F. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo, Pioneira, 1993.
- <sup>62</sup> RHEINGOLD, HOWARD. The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1993.

conocimiento<sup>63</sup> se caractericen por la máquina inteligente<sup>64</sup> y la irracionalidad.<sup>65</sup> De cualquier manera, hoy en día el conocimiento constituye el recurso productivo más importante de las organizaciones, y la tendencia es que cada vez cobre mayor importancia para el éxito de la organización.



#### La riqueza del siglo xxi

Poco a poco, el capital financiero, que caracterizó a la era industrial, cede su lugar al capital intelectual como base fundamental de las operaciones empresariales. En un mundo en donde los factores tradicionales de producción (naturaleza, capital y trabajo) ya agotaron y consumieron su aportación a los negocios, las empresas empiezan a invertir con determinación en capital intelectual con objeto de mejorar su ventaja competitiva. Creatividad e innovación por medio de ideas. Las ideas provienen del conocimiento, y éste, a su vez, está en la cabeza de las personas. El hecho es que las empresas que tienen éxito se están transformando en organizaciones educadoras y en organizaciones del conocimiento, en las que el aprendizaje organizacional se incrementa y se desarrolla mediante procesos inteligentes de administración del conocimiento. En esas empresas, el área de RH se encuentra cada vez más comprometida con el aumento del capital intelectual y una mayor aplicación de éste.

- <sup>63</sup> SAVAGE, CHARLES. Fifth Generation Management: Co-Creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking. Boston, Butterworth-Heinemann, 1996.
- 64 ZUBOFF, SHOSHANA. In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power. Nueva York, Basic Books, 1988.
- 65 HANDY, CHARLES B. The Age of Unreason. Boston, Harvard Business School Press, 1989.

### Caso final

#### El proyecto supersónico de Embraer<sup>66</sup>

La fábrica aún está en construcción. Después de una expropiación y un proceso jurídico entre el gobierno de São Paulo y los agricultores de naranja, cuyas tierras se declararon de utilidad pública, la ciudad de Araraguara ya considera suyo el polo aeroespacial de Embraer en Gavião Peixoto. Éste es un municipio de 4 500 habitantes, que se independizó hace pocos años y con insuficiente estructura para atender la llegada de técnicos y ejecutivos que migrarán a la región. En Araraguara se concentrará la mayoría de los tres mil funcionarios de la fábrica. De ahí surgirá el dinero que se moverá en la región como consecuencia de la llegada de Embraer.

Los aviones empiezan a sustituir a las naranjas en los sueños de prosperidad de los habitantes de la ciudad. Se aceleran nuevos proyectos residenciales y comerciales, que comprenden hipermercados y centros comerciales. Redes hoteleras, como Meliá y Accor, tratan de marcar posiciones en el municipio. Los jóvenes están inquietos ante la posibilidad de encontrar un lugar a la sombra del mundo de la alta tecnología y las pruebas supersónicas. La ciudad vive a la expectativa de la transición económica definitiva de la agricultura a la producción de bienes de altísimo valor agregado.

Incluso la población de Hortência, el barrio más alejado en la periferia de Araraguara, se sacudió por la noticia de la llegada de Embraer. En Hortência soñaban con el fin de la estacionalidad del trabajo en los naranjales. Los recolectores trabajan seis meses al año con salarios mensuales de 300 reales. El resto del tiempo viven de trabajos eventuales. Las posibilidades de que obtengan un empleo en Embraer son remotas, dada su poca preparación. Sin embargo, hay muchos empleos indirectos a la vista, de entre 1 500 a 3 000 reales. El comercio empieza a hacer cuentas. Cuando Embraer opere a su máxima capacidad, su nómina será de cerca de 70 millones de reales anuales, si se toma como base el salario medio de la empresa en San José de los Campos, São Paulo. Si una cuarta parte de estas percepciones se queda en el comercio de la ciudad, el movimiento en las tiendas crecerá 15%. Esto proporcionaría un efecto muy superior al que daría el sector agrícola.

Se estima que cerca de cinco mil personas trabajan en la cosecha de naranja en la región. El modelo de empresa en la citricultura es concentrador, no distribuye la riqueza. Ahora el desarrollo de la región depende del avance tecnológico y del mejoramiento del nivel de mano de obra. La industria, representada por empresas como Inepar, Nestlé, Lupo, Kaiser y Cutrale, es la principal fuente de empleo del municipio, con 33% de las plazas.

Otro sector que se está activando es el inmobiliario. Parte de los salarios de la empresa se utilizará en gastos para vivienda. Una de las principales constructoras de la región erige tres edificios medianos y departamentos amueblados, y planea un edificio alto. Se aceleran proyectos antes detenidos o que avanzaban con lentitud. Embraer creó una expectativa positiva en la ciudad, que aumentó incluso la autoestima de la población. El Ayuntamiento estudia crear un nuevo distrito industrial en ese municipio, que se sumará a los ya existentes. La idea es concentrar el máximo número de proveedores de Embraer.

Los citricultores están lejos de lograr mejores cosechas. El precio de la naranja alcanzó el nivel más bajo de los últimos años y también cayó el precio de la caja en el mercado interno. Hay mucha oferta de naranja. De esta manera no existe nada que se oponga a la instalación de la nueva fábrica. El gobierno de São Paulo, con base en peritajes técnicos, proporcionó 9 millones de reales para la expropiación del terreno, a un precio medio de 13 000 reales por sector. Las haciendas afectadas pretenden hacer contraofertas superiores. Y un tema que debe ventilarse es el de la ganancia cesante de las propiedades. Esta ganancia es la que las empresas dejan de percibir debido a la interrupción forzada de su producción durante determinado periodo. Los naranjales que se transformarán en la fábrica y en la pista de pruebas de Embraer están en plena madurez. De acuerdo con las negociaciones, Embraer no desocupará las plantaciones de naranja de inmediato. Al principio, la empresa sólo necesita 13% de los 736 sectores para instalar su pista. La totalidad del área se ocupará en cuatro años.

Muestre cómo una organización puede influir en una comunidad.

Gran parte del capital intelectual está representado por el capital humano. El capital humano se compone de las personas que forman parte de una organización. Capital humano significa talento que necesita conservarse y desarrollarse. Más aún, el capital humano significa capital intelectual, un capital invisible compuesto de activos intangibles. La contabilidad tradicional que sólo se preocupaba por los activos tangibles y físicos tiene que enfrentar un fenómeno insospechado: el valor de mercado de las organizaciones ya no sólo depende de su valor patrimonial físico, sino sobre todo de su capital intelectual.

En la era de la información, el conocimiento se convierte en el recurso organizacional más importante de una empresa. Una riqueza más valiosa y crucial que el dinero.

#### Resumen

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir, y las organizaciones se componen de personas sin las que no existirían. Sin las personas y sin las organizaciones no existiría el área de Recursos Humanos (RH).

Una organización existe sólo cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos

<sup>66</sup> VAILARDAGA, VICENTE. "O Projeto Supersônico de Araraquara", Gazeta Mercantil, 11 de septiembre de 2000, p. A-6.