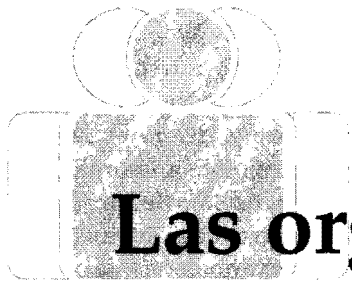


# 1



## Las organizaciones

---

### Lo que verá en este capítulo

- El 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.
- Las competencias organizacionales.

---

### Objetivos de aprendizaje

- Discutir el concepto de organización y su complejidad.
  - Aprender a 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.
-

## LA NUEVA ORGANIZACIÓN DE MASTERPIECE

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

recursos al alcance de los competidores, ya que se pueden comprar o alquilar en el mercado. Se necesita contar con talento humano para producir artículos más baratos, mejores y en menos tiempo. Finalmente, 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?

La ARH se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones. Más aún, significa administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve la ARH.

## EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una *organización* es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.<sup>1</sup> La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la *organización*. Una *organización* existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir con la organización 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, ya que la

<sup>1</sup> BARNARD, Chester I., *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

contribución de cada integrante a la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre los integrantes, sino también en función del sistema de recompensas que emplee la organización para incrementar las contribuciones.

**Recuerde: La fuerza de las organizaciones**

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante 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 sobre esto el lector?

## La complejidad de las organizaciones

Hay una variedad enorme de *organizaciones*: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas 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, políticas, entre otras. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en la que las personas viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente in-

fluidos por las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

La sociedad moderna es una sociedad de *organizaciones*.<sup>2</sup> Estas son sistemas extremadamente complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto existe bajo un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, hace difícil la vida al administrador.<sup>3</sup>

En la medida en que las organizaciones tienen éxito, tienden a crecer. Su crecimiento se lleva a cabo mediante el aumento del número de personas y de recursos. Para que ese volumen de personas pueda ser administrado, se produce, a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos. A medida que éste aumenta, se da un distanciamiento gradual entre las personas (y sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (y sus objetivos organizacionales). Este distanciamiento, casi siempre, conduce a un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección.

### **Nota interesante: Características de las organizaciones complejas**

A las grandes organizaciones se les llama organizaciones complejas por poseer las características siguientes:<sup>4</sup>

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 hay división del 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).

2 BOULDING, Kenneth E., *The organizational revolution*, Chicago, Quadrangle, 1968, pp. 3-32.

3 ARGYRIS, Chris, *A integração individuo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975, p. 23.

4 ROME, Beatrice K. y Rome, Sydney C., "Leviathan: an experimental study of large organizations with the aid of computers", en Bowers, Raymod V. (Org.), *Studies in behavior on organizations: a research symposium*, Athens, University of Georgia Press, 1966, pp. 257-258.

Mientras que los miembros de organizaciones planas se relacionan cara a cara, en las organizaciones altas se requiere de 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 sea realizada, no importa quién la realice.
3. **Rutinas estandarizadas** para procedimientos y canales de comunicación. A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas.
4. **Estructuras personalizadas no oficiales.** Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.
5. **Tendencia a la especialización y a la 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, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas

Cuadro 1.1 *Algunos ejemplos de organizaciones*

• Empresas industriales	• Hospitales y laboratorios	• Cine y teatro
• Bancos y 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

en los más variados mercados, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Todo esto hace que las organizaciones presenten, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad.

## LAS DIFERENTES ERAS DE LA ORGANIZACIÓN

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o el cambio de sus procesos internos. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos. 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 más adelante veremos.

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

### Era de la industrialización clásica

Abarca el periodo entre 1900 y 1950. Representa medio siglo en el que se intensificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la Revolución Industrial. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el formato piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, el equipo y el capital; dentro de la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada *relaciones industriales*. Todo estaba al servicio de la tecnología. El hombre era considerado un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, si bien aún lentamente: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos, previsible.

### Era de la industrialización neoclásica

De 1950 a 1990. Se inicia a finales de la Segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente; los cambios se hicieron más rápidos e intensos y poco previsible. La velocidad de cambio aumentó. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron gradualmente más complejas. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para dar forma a las estructuras organizacionales, resultó lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente. Las organizaciones probaron nuevos modelos de estructuras que les pudieran proporcionar mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. Surgió la organización matricial para tratar de adaptar y revivir la vieja y tradicional organización funcional. Además del enfoque matricial, se le agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar y funcionar como un "turbo" capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así, alcanzar una 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 fueron aprovechadas por medio de la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que resultaron más fáciles de administrar y más ágiles. A medida que el conservadurismo dio lugar a la innovación, la cultura organizacional dejó de privilegiar a las tradiciones pasadas para concentrarse en el presente. La vieja concepción de *relaciones industriales* fue sustituida por la nueva visión de *administración de recursos humanos*. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología pasó por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente 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

Comienza 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

5 DRUCKER, Peter F., *Uma era da descontinuidade: administrando em tempos de grandes mudanças*, São Paulo, Pioneira, 1995; DRUCKER, Peter F., *Sociedade pós-capitalista*, São Paulo, Pioneira, 1993.

pa  
un  
nel  
ma  
la  
en  
tre  
de  
un  
vas  
esti  
par  
vili  
frer  
de  
pro  
tes  
vez,  
vier  
cion  
en r  
los p  
dem  
hábi  
más  
ra pr  
sino  
trans

Cuaa

Perio
Estru organ predo
Cultu organ
Amibi organ
Modo perso
Visión las pe
Denom

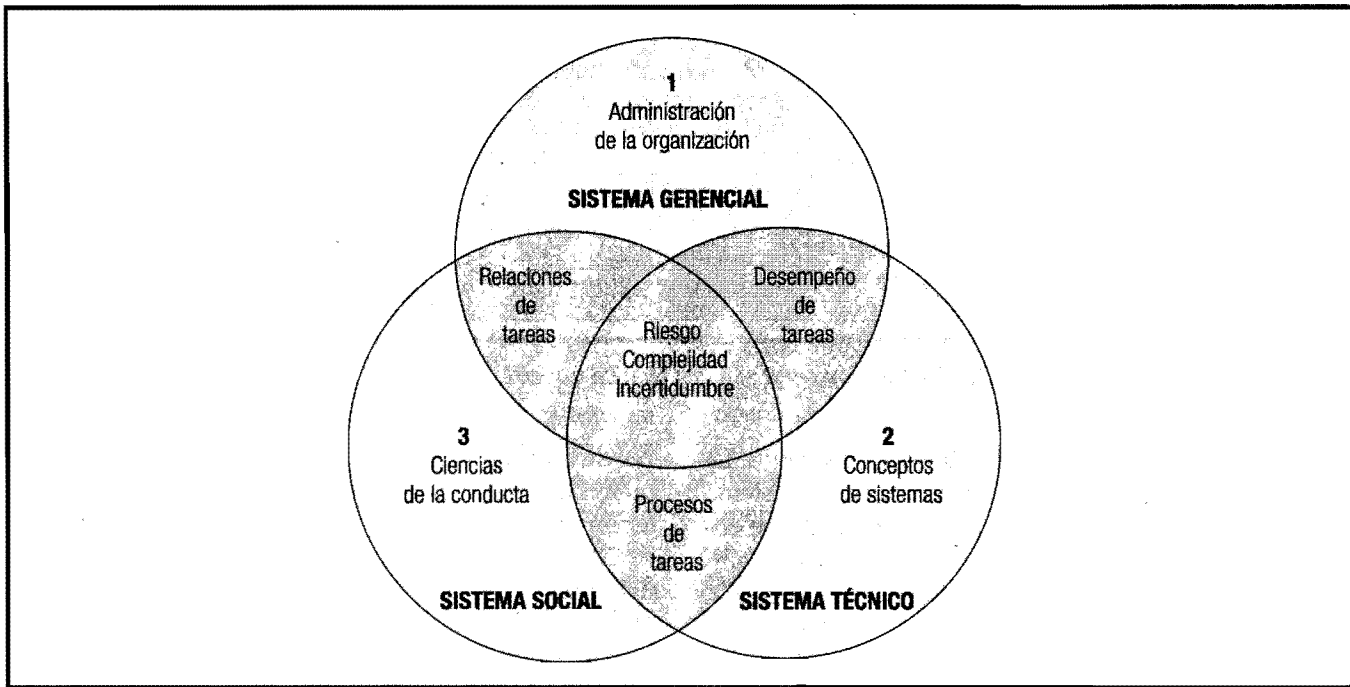


Figura 1.5 El sistema sociotécnico.<sup>17</sup>

administración de las personas; asimismo, las características psicosociales de las personas influyen (no determinan) en la manera en que se desempeñará determinado puesto de trabajo. El fundamento de este enfoque reside en el hecho de que todo sistema de producción requiere tanto de una organización tecnológica (equipos y disposición de los procesos), como de una organización de trabajo (que comprende a las personas que desempeñan las tareas necesarias). 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.

### Los participantes de las organizaciones

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que solamente pueden alcanzarse mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones crecen, desarrollan sus propios objetivos que se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron.

De manera tradicional, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones a sus propietarios, admi-

nistradores y empleados; o sea, sólo a sus participantes internos. Actualmente, la organización se concibe como un proceso estructurado en el que varios socios interactúan para lograr objetivos. Los socios causan un efecto sobre los procesos de toma de decisiones dentro de la organización. En este sentido, los socios de la organización son:<sup>18</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, etcétera).
- e) Gobierno.
- f) Comunidad y sociedad.

Tanto la organización como sus socios están implicados en una mutua y constante adaptación. A pesar de que continuamente se busca el equilibrio entre los socios y la organización, éste nunca se ha alcanzado completamente en virtud de los cambios en las necesidades, los objetivos y las relaciones mutuas de poder. Así, la adaptación es un proceso constante cuya regla es el cambio y el ajuste. Todos los socios causan un efecto sobre la adaptación y sobre los procesos de toma de decisiones de la

<sup>17</sup> KINGDOM, Donald Ralph, *Matrix organization: managing information technologies*, Londres, Tavistock, 1973, p. 95.

<sup>18</sup> HICKS, Herbert G. y GULLETT, C. Ray, *Organizations: theory and behavior*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, pp. 41-44.

<b>Socios (Participantes)</b>	<b>Contribuciones (Inversiones hechas)</b>	<b>Incentivos (Ganancias esperadas)</b>
Empleados	Contribuyen con trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades, competencias.	Están motivados por el salario, los beneficios, los premios, los elogios, el reconocimiento, las oportunidades, la permanencia en el empleo.
Inversionistas o propietarios	Contribuyen con dinero en forma de acciones, préstamos, financiamientos y créditos.	Están motivados por la rentabilidad, la utilidad, la liquidez, las ganancias sobre la inversión, los dividendos.
Proveedores	Contribuyen con materiales, materias primas, tecnología, servicios especializados.	Están motivados por los negocios, el precio, las condiciones de pago, la facturación, la utilidad, la 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, la calidad, las condiciones de pago, la satisfacción de las necesidades, el logro de las expectativas.

Figura 1.6 Los socios o miembros de la organización.<sup>19</sup>

organización y viceversa. Los clientes pueden influir en las decisiones del área de mercadotecnia, mientras que los accionistas pueden influir en las decisiones del área financiera. De esta manera, los límites de la organización son flexibles y no están tan claramente definidos como

en los organismos vivos.<sup>20</sup> 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 diferentes.

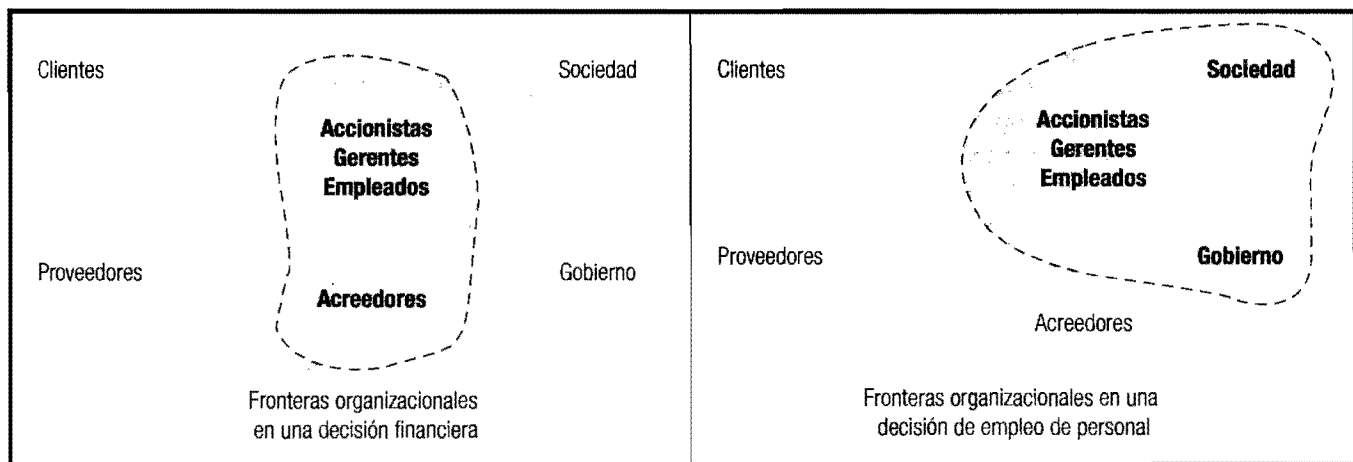


Figura 1.7 Flexibilidad y permeabilidad de los límites de una organización.<sup>21</sup>

19 CHIAVENATO, Idalberto, *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*, São Paulo, Prentice Hall, 2002, p. 50.

20 KAST, Fremont E. y ROSENZWEIG, James E., "General systems theory: applications for organization and management", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1972, p. 450.

21 HICKS, Herbert G. y GULLETT, C. Ray, *Organizations: theory and behavior*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 45.

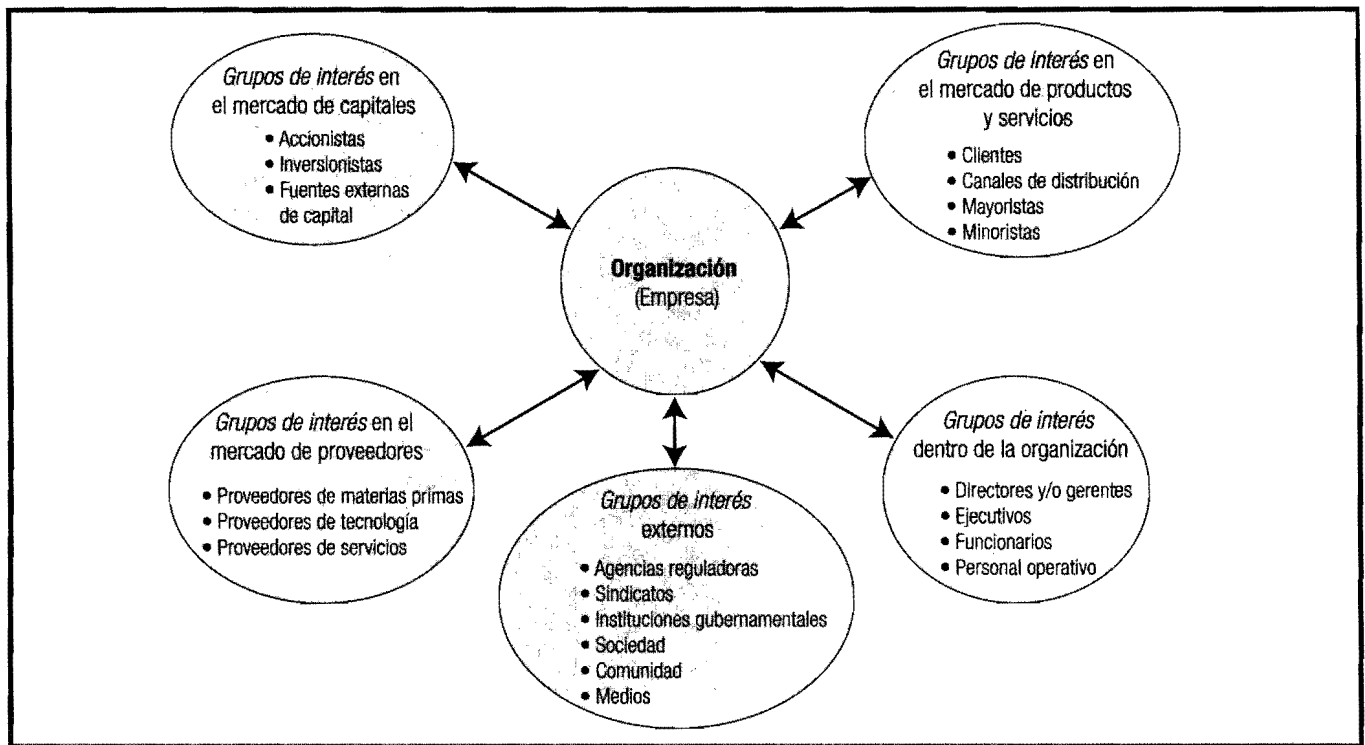


Figura 1.8 Los distintos grupos de interés.<sup>22</sup>

### Nota interesante: Los grupos de interés

Muchos autores prefieren hablar de *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* (*stakeholders*) con los cuales establece sus relaciones.<sup>23</sup> Los *grupos de interés* son personas y grupos capaces de influir o ser influidos por los resultados logrados, además de que poseen derechos respecto al desempeño de la empresa.<sup>24</sup> Es el público que tiene algún interés en la empresa, o sea, 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, etc. La organización debe tener ideas claras sobre lo que los distintos *grupos de interés* esperan de ella, a fin de atender de manera equilibrada a los distintos intereses.

### Misión organizacional

*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 y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.<sup>25</sup> La misión está relacionada con el negocio de la organización. Como recuerda Drucker, la pregunta sobre cuál es el negocio de la organización es tan raramente planteada —por lo menos de manera clara y directa— 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>26</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 está determinada por los aspectos siguientes:<sup>27</sup>

22 CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO, Arão, *Planejamento estratégico: da intenção a os resultados*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

23 FROOMAN, J., "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, 1999, v. 24, pp. 191-205.

24 JONES, T.M. y WICKS, A.C., "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 1999, v. 24, pp. 206-221.

25 KOTLER, Philip, *Marketing: edição compacta*, São Paulo, Atlas, 1980, p. 83.

26 DRUCKER, Peter F., *Prática de administração de empresas*, Río de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962.

27 CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO, Arão, *Planejamento estratégico: da intenção ao resultado*, op. cit., cap. 3.

- 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 las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Todas las organizaciones hacen algo. Muchas hacen lo mismo, si bien eso mismo 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 sus competencias esenciales que son mucho más que sus productos/servicios. Esto sólo es posible con el concepto de misión.

### **Nota interesante: La misión es el negocio de la organización**

El mundo de los negocios cambia como también cambia la misión organizacional. La actualización de la misión se hace mediante la redefinición del negocio. La declaración de la misión requiere de una relectura de acuerdo con las nuevas exigencias del contexto. Muchas organizaciones revisan su misión y amplían su actuación en ese contexto. 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 ser visto 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 eternos. Existen empresas que adoptan un enfoque miope al definir sus negocios.<sup>28</sup>

## **Visión organizacional**

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



### **Nota interesante: La inspiración de la visión organizacional**

La visión organizacional debe ser inspiradora. Eso depende de:<sup>29</sup>

1. *Manifiestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio.* Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio. Es el aspecto visionario del negocio, o sea, la situación futura 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.* Esta 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 ésta se haya concretado, todos estarán satisfechos con los resultados. En un contexto de cambio, las personas siempre son llamadas a salir de su estado disipiente y a trabajar en condiciones de alta exigencia, al mismo tiempo que son estimuladas 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 la recompensa de 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, ya que hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía, fundamenta la delegación de autoridad (*empowerment*) y el trabajo en equipo.

<sup>28</sup> LEAVITT, Theodore, "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, Boston, 1981.

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO, Arão, *Planejamento estratégico*, op. cit., cap. 3.



5. *Inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos.* Inspiración significa dar una proposición 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 a la necesidad de un sentido de realización, de pertenencia, de compromiso y de habilidad para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

## Objetivos organizacionales

La organización constituye un conjunto de elementos que tienen como finalidad cumplir un *objetivo* de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u *objetivo* para el que está proyectado 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 pueda funcionar.

Toda organización necesita tener alguna finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea 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 decida, sino por lo que los otros decidan.

Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar *objetivos específicos*: su razón de ser es servir a estos objetivos. Un *objetivo* de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar. Así vistos, los objetivos organizacionales tienen muchas *funciones*, a saber:<sup>30</sup>

- 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.
- b) Los objetivos constituyen una *fuerza de legitimidad* que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.

- c) Los objetivos sirven como *estándares*, con base en ellos los participantes y el público externo pueden evaluar el éxito de la organización, o sea, 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 oficialmente establecidos por la organización se comunican mediante documentos oficiales como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o por medio de declaraciones públicas de los dirigentes.



### Nota interesante: Los objetivos organizacionales

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:<sup>31</sup>

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Dar una utilización productiva 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 puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas.

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 y están en evolución continua, alterando las relaciones de la organización con su ambiente (externas) y con sus miembros (internas), y hace que los objetivos sean continuamente reevaluados y modificados en función de los cambios del ambiente y de la organización interna de sus miembros.

30 ETZIONI, Amitai, *Organizações modernas*, São Paulo, Pioneira, 1967, pp. 13-35.

31 KOHN, Mervin, *Dynamic managing: principles, process, practice*, Menlo Park, Cummings, 1977, pp. 13-15.

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

- a) Cuando un objetivo se vuelve realidad, deja de ser un objetivo 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 simultáneamente. Algunas añaden nuevos objetivos a sus objetivos originales.
- c) Muchas organizaciones tienen un órgano formal (un departamento) que establece los objetivos y sus modificaciones posteriores. Los objetivos suelen establecerse mediante el voto de los accionistas, el voto de los miembros (participantes), un consejo o incluso pueden ser establecidos por un individuo que sea el dueño o director de la empresa.
- d) Puede haber cambios y puede que se sustituyan unos objetivos por otros para los cuales la organización no fue creada, y cuyos recursos no son 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 utilizados para una unidad de producción: la eficiencia aumenta a medida que los costos y los recursos utilizados disminuyen.

### **Nota interesante: Indicadores de éxito organizacional**

Si una organización tiene objetivos sociales, ¿cómo se mide la eficacia de ésta para alcanzar esos fines? En una empresa en la que sus productos son 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 medible, las reevaluaciones y los reajustes de los objetivos se pueden realizar rápidamente. Pero si los objetivos son intangibles y los productos son difíciles de medir, resulta complicado para la sociedad determinar la aceptabilidad de tales productos. Asimismo, las señales

que indican si los objetivos son inaceptables, se hacen menos efectivas y tardan en aparecer."<sup>32</sup>


## **Racionalidad de las organizaciones**

*Racionalidad* significa adecuación de los medios utilizados a los objetivos que se desea alcanzar. En el contexto de la *teoría de la burocracia*, eso significa *eficiencia*: una organización es *racional* si elige los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados. De este modo, se toman en consideración 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 propias y objetivos personales. Muy por lo contrario, cuanto más racional y burocrática se vuelve la organización, tanto más se convierten sus miembros (participantes) individuales en engranajes simples de una máquina, en la que se ignora el propósito y el significado de su conducta. La *racionalidad* se refuerza mediante la elaboración de reglas y reglamentos que sirven para guiar la conducta de los miembros (participantes) hacia la *eficiencia*. Ésta es también la concepción de *racionalidad* en la que se funda la *administración científica* de Taylor, que busca descubrir y aplicar la mejor forma (*the best way*) de desempeño.

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

32 THOMSON, James D. y McEWEN, William J., "Organizational goals environment", *American Sociological Review*, v. 23, núm. 1, febrero de 1958.

Existe una *racionalidad organizacional*: toda organización se comporta de acuerdo con una *racionalidad* que le es propia. La *racionalidad* está 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 es racional si es congruente con el logro de los objetivos que se desea alcanzar o se ajusta a presunciones y premisas previamente aceptadas por la organización. Existe *racionalidad* si el comportamiento de la organización está planeado y dirigido hacia los objetivos que se pretende alcanzar. Para que haya *racionalidad* los medios, procedimientos, métodos, procesos, entre otros, deben ser coherentes con el logro de los objetivos planeados.

 **Nota interesante: Racionalidad organizacional**

La racionalidad organizacional se puede referir a numerosos aspectos. Existe *racionalidad económica* cuando la organización elige una alternativa de acción coherente con lo que afirma la teoría económica y con las presunciones que la organización tiene respecto a los fenómenos económicos. La *racionalidad legal* se basa en la adecuación a las reglas existentes 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* está apoyada en la evidencia científica y en la base del método científico.

La organización busca resolver simultáneamente problemas relacionados con su *racionalidad técnica, económica, social, política, legal*, etc. Sin embargo, al atenderse a uno de estos aspectos se 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.

### Eficiencia y eficacia

Toda organización debe considerarse simultáneamente 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, la *eficiencia* se refiere a la mejor forma (*the best way*) de hacer o realizar (método) las cosas, 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 indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponi-

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

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia a los medios</li> <li>• Hacer correctamente las cosas</li> <li>• Resolver problemas</li> <li>• Salvaguardar los recursos</li> <li>• Cumplir tareas y obligaciones</li> <li>• Capacitar a los subordinados</li> <li>• Mantener las máquinas</li> <li>• Presencia en los templos</li> <li>• Rezar</li> <li>• Jugar fútbol con técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia a los resultados y fines</li> <li>• Hacer las cosas correctas</li> <li>• Alcanzar objetivos</li> <li>• Optimizar la utilización de los recursos</li> <li>• Obtener resultados y agregar valor</li> <li>• Proporcionar eficacia a los subordinados</li> <li>• Máquinas disponibles</li> <li>• Práctica de los valores religiosos</li> <li>• Ganarse el cielo</li> <li>• Ganar el campeonato</li> </ul>

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

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

		EFICIENCIA (optimización en la utilización de los recursos disponibles)	
		Baja	Elevada
Eficacia (logro de los objetivos organizacionales)	Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera precaria (desperdicio de materiales, de equipo, de mano de obra y de tiempo, con costos operacionales elevados).</li> <li>• Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales (lo que redundará en la pérdida de mercado, bajo volumen de ventas, reclamaciones de los consumidores, perjuicios elevados).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 redundará en costos operacionales bajos.</li> <li>• 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.</li> </ul>
	Elevada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actividad operacional es deficiente y los recursos son utilizados de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado e insatisfactorio.</li> <li>• A pesar de esto, se logran los objetivos organizacionales, si bien el desempeño y los resultados podrían 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).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• La actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia o táctica para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado. Las cosas están bien hechas para lograr los objetivos que la empresa se propone, y que le aseguran, también, supervivencia, estabilidad o crecimiento.</li> </ul>

bles. La *eficiencia* no se preocupa de los fines, simplemente 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 correctamente las cosas, está ocupándose 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 realmente se deben hacer, se está ocupando 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 sería una empresa que sea *eficiente* y *eficaz*.

<sup>34</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Administração: teoria, processo y prática*, São Paulo, Pearson/Makron, 1999, p. 109.

## NIVELES ORGANIZACIONALES

En realidad no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino solamente 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 impone desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen en las organizaciones tres niveles organizacionales. Estos tres niveles son:<sup>35</sup>

### 1. Nivel institucional

Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico debido a que es el nivel en el que se toman las decisiones y en el que se establecen tanto los objetivos de la organización, como las estrategias nece-

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier: Campus, 2000, pp. 613-615.

provenientes del ambiente, para alcanzar situaciones satisfactorias. Por otro lado, las organizaciones son sistemas cerrados, ya que 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 que se realizan dentro 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, la ARH se encontraba en el nivel operacional, poco después pasó al nivel intermedio y actualmente está en ascenso al nivel estratégico de las organizaciones.

### LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE

Una vez que se ha diseñado un modelo para visualizar la organización, sólo falta saber cuál es el contexto en el que ésta 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 aquello que rodea externamente a una organiza-

ción. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. 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).

### Ambiente en general o macroambiente

El ambiente en general 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 a las situaciones que se producen. El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, creando condiciones más o menos favorables. Por lo tanto, su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones.

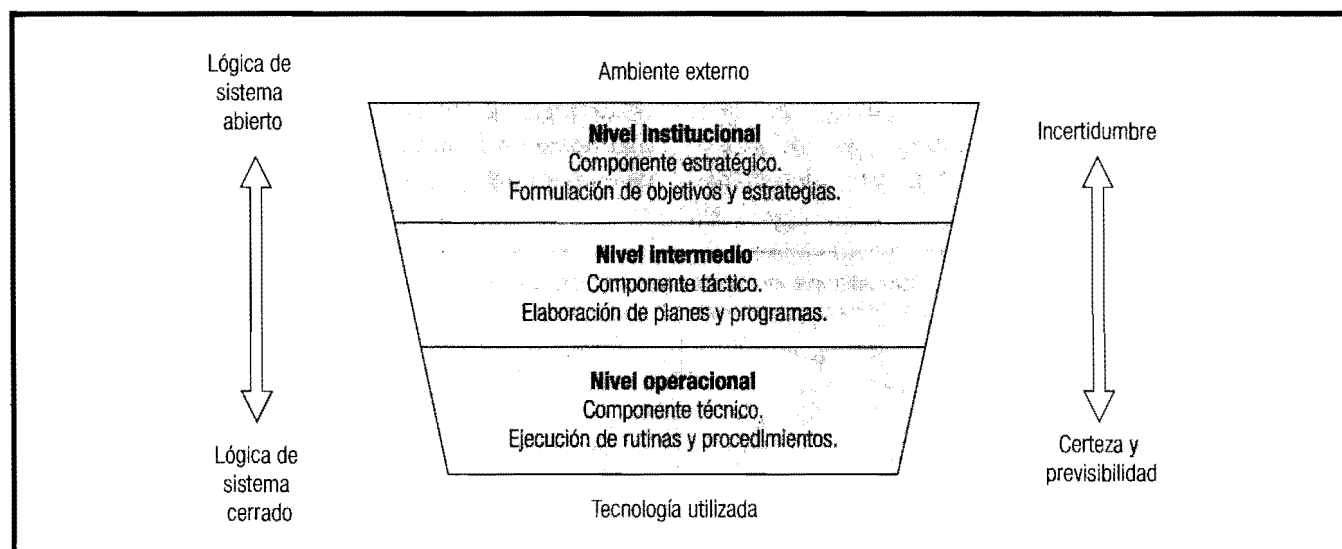


Figura 1.10 Los tres niveles organizacionales y su funcionamiento.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*, São Paulo, Makron, Pearson, 1995, p. 93.

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

**Nota interesante: La complejidad ambiental**

Las fuerzas que afectan al ambiente en general escapan del control, de la previsión e incluso a la comprensión de las organizaciones. Debido a su complejidad, resulta importante obtener toda la información posible respecto de estas fuerzas, procesarla e interpretarla para saber cómo se comportan en un momento y cuáles deberán ser las estrategias para el futuro inmediato. Actualmente hacer futurología es una tarea arriesgada y destinada al fracaso. Es mejor pronosticar el tiempo del día siguiente. Quizás funcione.

**Ambiente de trabajo o microambiente**

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. De manera que en el ambiente de trabajo están las entra-

das 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 el otro. Sin embargo, la organización no es señora absoluta de todo lo que está a su alrededor. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (como sindicatos, instituciones fiscalizadoras, entidades reguladoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional.

En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir. Por lo 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 la que es capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de tal 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 que es la *incertidumbre* que tiene la organización respecto a 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 se convirtió de regional en nacional, luego en internacional y actualmente en mundial. Los fenómenos que ocurren en cualquier parte del mundo influyen en todas las demás

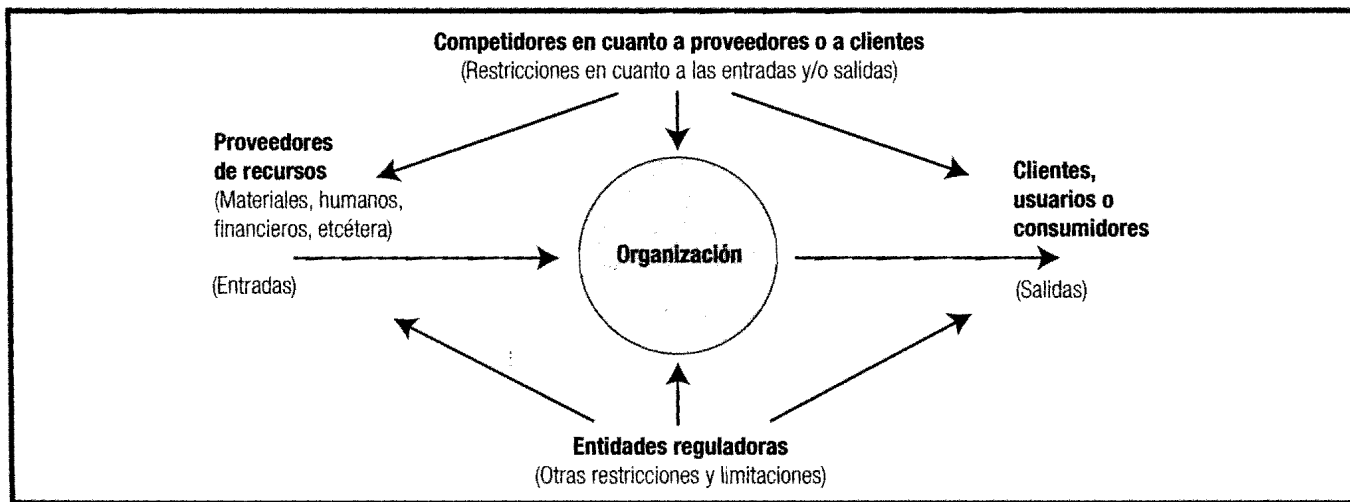


Figura 1.11 *Fuerzas que afectan el ambiente de trabajo o microambiente.*

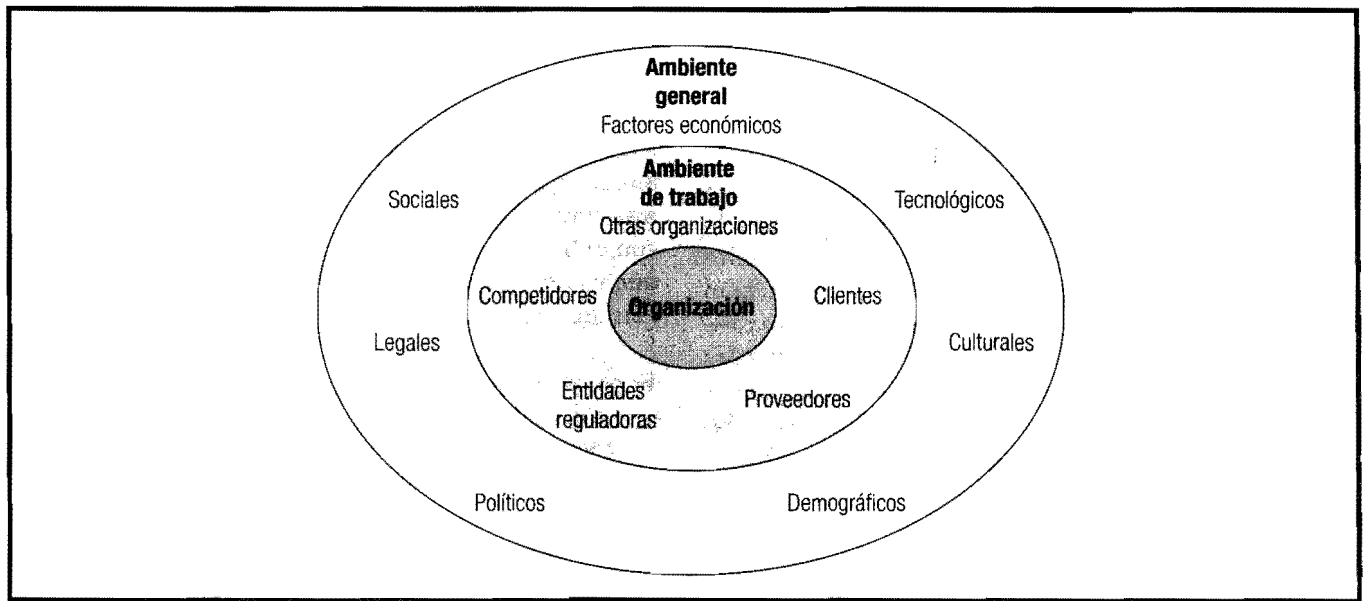


Figura 1.12 Organización, ambiente de trabajo y ambiente general.

partes con una rapidez increíble. Si antes la competencia se encontraba en la esquina, ahora se encuentra en diversos países del mundo que ni siquiera conocemos. Si antes el mercado era local o municipal, ahora es un mercado global y mundial, sin fronteras ni banderas. Trabajar en un ambiente limitado y reservado es fácil. Lo difícil es tratar de "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.

**Nota interesante: Adaptabilidad organizacional**

Para algunos autores, el ambiente constituye la variable independiente, mientras que la organización constituye la variable dependiente. Esto significa que las características organizacionales se ven profundamente influidas por las ambientales. Para esos autores existe un determinismo ambiental: el ambiente determina las características organizacionales. Las empresas que logran ajustarse y adaptarse a las demandas ambientales sobreviven y crecen. En cambio, las empresas que no consiguen esa adaptación ambiental simplemente 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 tener éxito en sus actividades.

**Dinámica ambiental**

El ambiente de trabajo también puede abordarse respecto a su dinamismo, esto es, bajo el prisma de estabilidad *versus* inestabilidad. Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios o cambios leves y previsibles, se le denomina *ambiente estable o estático*. Mientras que 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, éstas son las dos situaciones extremas de un *continuum*:

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, ya que 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. Actualmente son muy pocas las organizaciones

que tienen un ambiente de tarea estable y estático en el que haya 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 arábica, 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 utilizar el modelo orgánico —*adhocrático*— de organización para tener reacciones adecuadas a las coacciones ambientales con que tiene que enfrentarse y a contingencias que no puede prever. En este tipo de ambiente, las principales características de las organizaciones de éxito son cambio e innovación permanentes. Al entrar a la era de la información, las organizaciones funcionarán en ambientes de tipo mutable/variable e inestable, incluyendo organizaciones conservadoras como la industria del cemento y la industria ferroviaria, las que a pesar de conservar los mismos clientes y proveedores están sufriendo el impacto de sus nuevos y agresivos competidores.

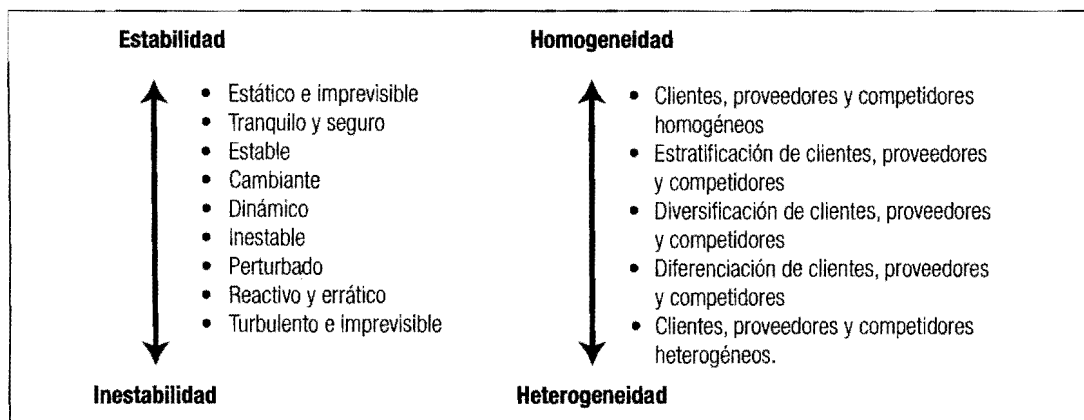
## Complejidad ambiental

El ambiente también se puede analizar en cuanto a su complejidad, desde el *continuum* homogeneidad frente a heterogeneidad. Cuando la organización produce un solo producto o servicio, su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, ya que está orientado a un solo tipo de cliente y de proveedor; también a un solo tipo de competidores y de 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), entonces su ambiente de trabajo también se modifica, así el cambio trae como consecuencia distintos clientes, proveedores, competidores o entidades reguladoras. En el *continuum* que va de la homogeneidad a la heterogeneidad los dos extremos son:

1. *Ambiente de trabajo homogéneo*: permite a la organización una estructura organizacional simple, con pocos departamentos para lidiar con los eventos ambientales homogéneos (o uniformes) y, al mismo tiempo, centralizada. Es el caso de las organizaciones que tienen clientes, proveedores y competidores muy semejantes entre sí, que pueden ser tratados con cierta uniformidad de criterio por parte de la organización. En este ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la simplicidad: son las organizaciones que tienen 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 impone 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 ambiental. Es el caso de organizaciones que tienen varios mercados de clientes y proveedores, competidores heterogéneos y diferentes entre sí. Dentro de este tipo de ambien-

Cuadro 1.6 Continuum entre estabilidad e inestabilidad y entre homogeneidad y heterogeneidad





existan en la realidad. No es la realidad lo que cuenta, sino la manera personal e individual de visualizarla e interpretarla. Así, las personas no se comportan en rela-

ción con la realidad propiamente dicha, sino de acuerdo con la manera en que la perciben y la sienten, esto es, en relación con sus cogniciones personales.

## DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

### MATRIX

Claudia Sánchez sabe que para modificar actitudes en las personas es necesario que vean y comprendan por qué tienen que cambiar. Matrix quiere dejar de ser un simple centro de trabajo para convertirse en una organización de aprendizaje y de oportuni-

des. Por otro lado, quiere que las personas se transformen de empleados y trabajadores a colaboradores y socios de la empresa. Finalmente, modificar la conducta humana no es tarea fácil. ¿Cómo puede Claudia concretar su plan?

### LA COMPLEJA NATURALEZA HUMANA

En función de la teoría de campo y de la teoría de la disonancia cognitiva surgen tres enfoques para el estudio de la conducta de las *personas*:<sup>6</sup>

1. La persona *como un ser transaccional*, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a ellos, sino que también asume una posición proactiva, al anticiparse y muchas veces al provocar modificaciones en su ambiente.
2. La persona *con un comportamiento dirigido hacia un objetivo*, es decir que la persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y de hacer esfuerzos para alcanzarlos.
3. La persona *como un modelo de sistema abierto*, dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, activamente involucrada en transacciones con ese medio en la medida en que persigue sus objetivos. Esto exige que la persona desarrolle capacidades mentales: pensar, decidir, etc., y que adquiera informaciones y creencias que le permitan conocer a las personas y a las cosas en su ambiente, así como enfrentarse a ellas. Resulta importante conocer las percepciones de las personas y cómo éstas elaboran una especie de sistema de filtros mediante los cuales conciben su realidad ambiental.



### Recuerde: La conducta de las personas

La conducta de las *personas* dentro de la organización es compleja y depende de *factores internos* (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de *factores externos* (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etcétera).

### LA MOTIVACIÓN HUMANA

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la *motivación*.

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de *motivación* es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, *motivo* es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento.<sup>7</sup> Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente

<sup>6</sup> THOMPSON, James D. y Donald D. VAN HOUTEN, *As ciências do comportamento: uma interpretação*, São Paulo, Atlas, 1975, p. 30.

<sup>7</sup> KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG, *Organization and management: a system approach*, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, p. 245.

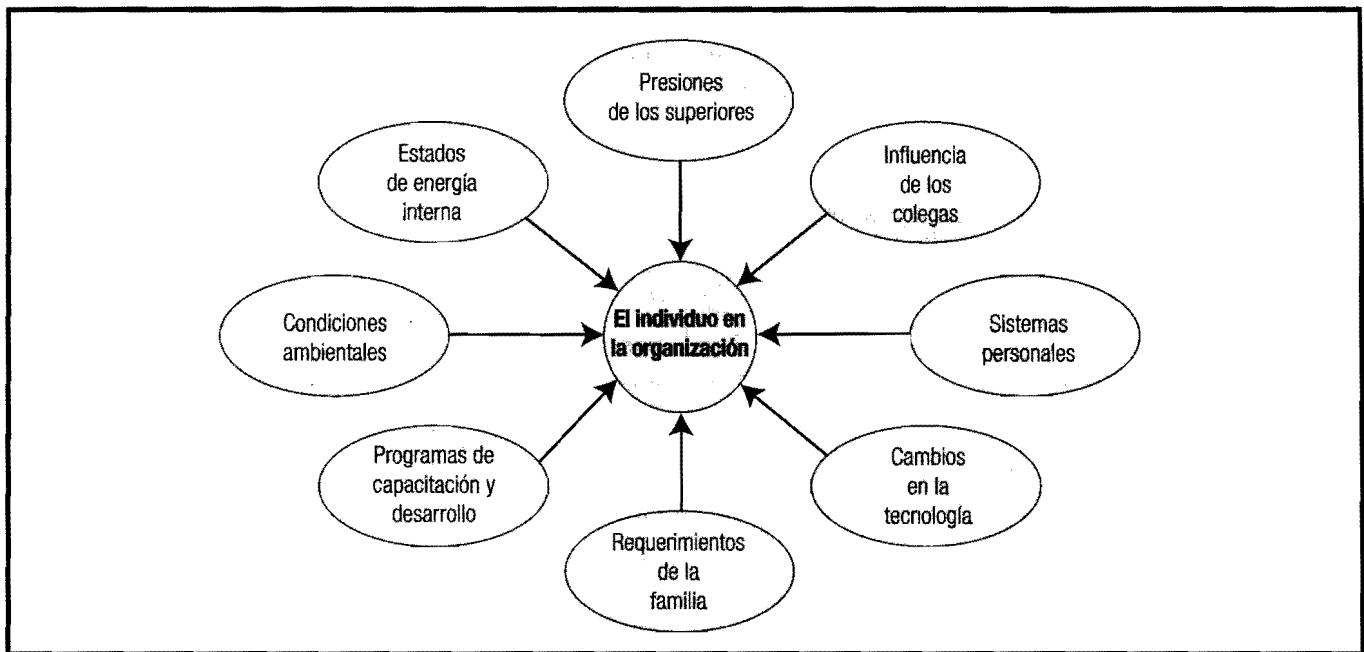


Figura 2.4 Factores externos que afectan la conducta de las personas en las organizaciones.<sup>8</sup>

por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la *motivación* está relacionada con el sistema de cognición<sup>9</sup> de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser humano están guiados por su cognición —por lo que piensa, cree y prevé—. Pero al preguntarse por el motivo por cual actúa de esa forma, se plantea la cuestión de la *motivación*. La *motivación* funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo”.<sup>10</sup>

### **Recuerde: Las diferencias individuales**

Entre las personas hay diferentes *motivaciones*: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual

<sup>8</sup> DUBRIN, Andrew J., *Fundamental of organizational behavior: an applied perspective*, Nueva York, Pergamon Press, 1974, p. 241.

<sup>9</sup> La cognición representa aquello que las personas saben acerca de sí mismas y acerca del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona comprende sus valores y lo influye su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, sus procesos fisiológicos, sus necesidades y sus experiencias anteriores.

<sup>10</sup> KRECH, David, Richard CRUTCHFIELD y Egerton L. BALLACHEY, *Individual in Society*, Nueva York, McGraw-Hill, 1962, p. 17.

proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas.

En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. *La conducta es causada* por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. *La conducta es motivada*, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
3. *La conducta está orientada hacia objetivos*. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expre-

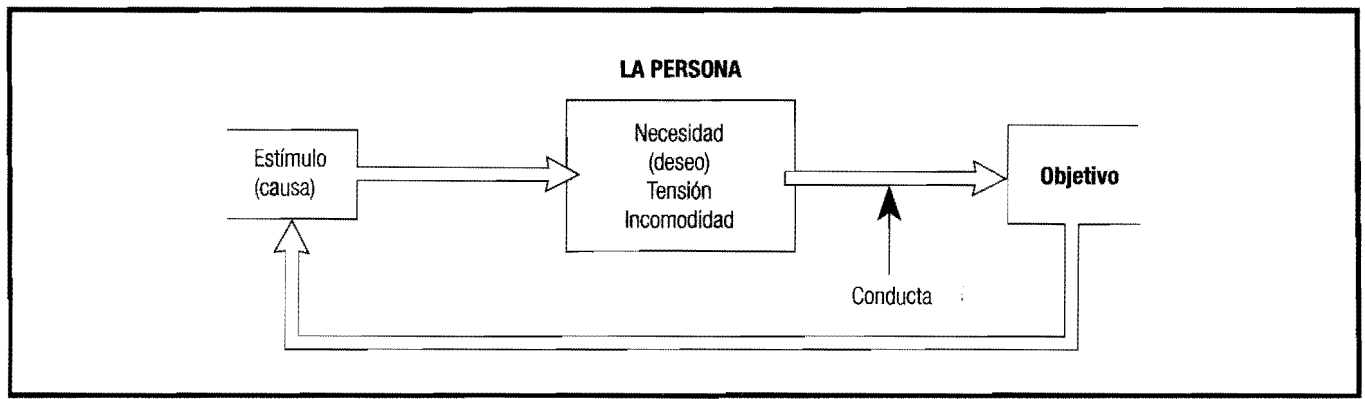


Figura 2.5 Modelo básico de motivación.<sup>11</sup>

siones que sirven para designar los motivos de la conducta.<sup>12</sup>

Si las suposiciones anteriores son correctas, la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica.

Aunque el modelo básico de *motivación* anterior sea el mismo en todas las personas, el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada persona. La *motivación* depende básicamente de esas tres variables.

### Ciclo motivacional

El *ciclo motivacional* empieza con el surgimiento de una necesidad. La *necesidad* es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una *necesidad*, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al

individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su *necesidad* y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la *necesidad*, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente. El ciclo motivacional se esquematiza en la figura siguiente.

En este *ciclo motivacional*, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas *necesidades*. Una vez satisfecha, la *necesidad* deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, en el *ciclo motivacional*, no siempre puede satisfacerse la *necesidad*. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de *frustración de la necesidad*, en el *ciclo motivacional*, la tensión ocasionada por el surgimiento de la *necesidad* encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea

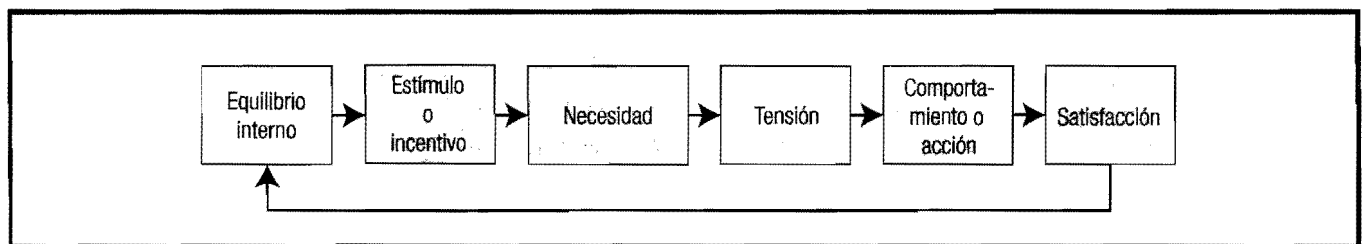


Figura 2.6 Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.

11 LEAVITT, Harold J., *Managerial psychology*, Chicago, The University of Chicago Press, 1964, p. 9.

12 *Ibidem*, p. 12.

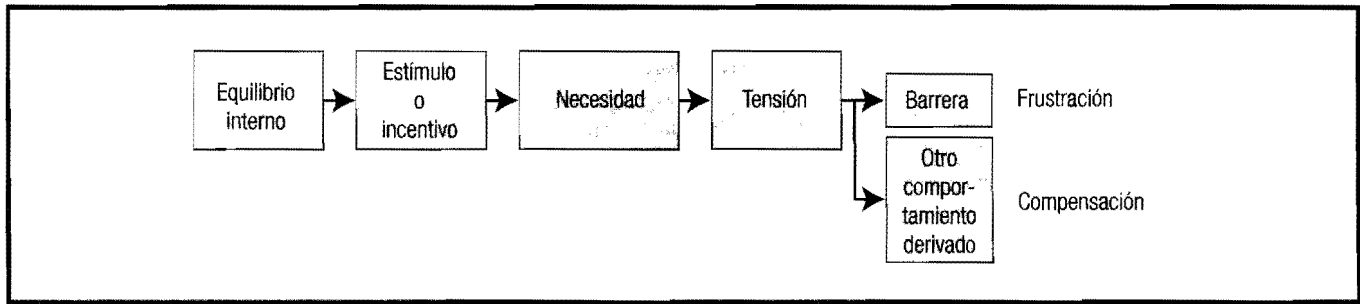


Figura 2.7 Ciclo motivacional con frustración o compensación.

por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etcétera).

Otras veces, la *necesidad no es satisfecha* ni tampoco frustrada, sino *transferida* o *compensada*. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra *necesidad* reduce o aplaca la intensidad de una *necesidad* que no puede ser satisfecha como se indica en la figura 2.7. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo.

### ⊗ **Recuerde: El constante flujo de necesidades**

La satisfacción de ciertas *necesidades* es temporal y pasajera, es decir, *la motivación humana es cíclica*: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que éstas surgen.

Las teorías más conocidas sobre *motivación* están relacionadas con las *necesidades humanas*. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

### **Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> MASLOW, Abraham H., "A theory of human motivation", *Psychological Review*, julio 1943, pp. 370-396.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). La figura 2.8 da una idea de esta organización jerárquica.

1. *Necesidades fisiológicas*: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.
2. *Necesidades de seguridad*: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relaciona-