

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

QUINTA EDICIÓN



**Mc
Graw
Hill**

Idalberto Chiavenato



ADMINISTRACIÓN BIBLIOTECA UADE DE RECURSOS HUMANOS

QUINTA EDICIÓN

IDALBERTO CHIAVENATO
Mestrê e Doutor em Administração
pela City University of Los Angeles, California

Traducción
GERMÁN ALBERTO VILLAMIZAR
Licenciatura en Español y Lenguas
Universidad Pedagógica Nacional
Maestría en Literatura
Pontificia Universidad Javeriana

Revisión técnica
RICARDO GARCÍA MADARIAGA
Director de Posgrado
Gerencia de Recursos Humanos EAN

ÓSCAR PEÑA RODRÍGUEZ
Ingeniero Industrial
Especialista en Administración de Empresas
Consultor y docente universitario

7 DIAS

U.A.D.E.
Nº Inv.: 60263
Sig. Top:
658.3/ch44a



Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Guatemala • Lisboa • Madrid • México
Nueva York • Panamá • San Juan • Santiago de Chile • São Paulo
Auckland • Hamburgo • Londres • Milán • Montreal • Nueva Delhi • París
San Francisco • San Luis • Sidney • Singapur • Tokio • Toronto

PARTE I

Interacción entre personas y organizaciones

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan.

El contexto en que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquéllas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

Los orígenes de la ARH, especialidad surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, aunque estuvieran estrechamente interrelacionados, vivieran en compartimientos rígidamente separados, con fronteras cerradas y trincheras abiertas, requiriendo un interlocutor extraño a ambas partes para poder entenderse o, por lo menos, reducir sus enormes diferencias. Este interlocutor era un órgano denominado Relaciones Industriales, que intentaba conciliar capital y trabajo, ambos interdependientes aunque en conflicto permanente. Con el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones In-

dustriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años de 1950, a ser denominado Administración de Personal. Ahora no sólo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto volvió a ampliarse. La legislación laboral permaneció inalterada y se tornó gradualmente obsoleta, puesto que los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

Así, surgió el concepto *Administración de Recursos Humanos* (ARH), que aún sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización. Aunque la ARH abarca todos los procesos de gestión de personas que hoy conocemos, parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de ARH. En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En consecuencia, es mejor hablar de Administración de Personal para resaltar la administración con las personas –como socios– y no sobre las personas, como meros recursos. En este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

- a. Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales. Es decir, las personas como personas, y no como meros recursos de la organización.

- b. *Las personas no como meros recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.*

- c. *Las personas como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. En calidad de socios de la organización, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc., para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae algún retorno significativo. Si el retorno es bueno y sostenible, se tenderá a aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía de las personas, que dejan de ser pasivas e inactivas. Es decir, las personas como socios de la organización y no sólo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella.*

Este libro se enmarca dentro de este nuevo concepto, aunque decidimos mantener la denominación ARH. Sin organizaciones y sin personas no existiría la ARH. Es difícil separar las personas de las organizaciones, y viceversa. No existen fronteras bien definidas entre lo que es y lo que no es una organización, así como no pueden trazarse con precisión los límites de la influencia de cada persona en la organización.

Para facilitar el estudio de las relaciones entre personas y organizaciones y el estudio de la Administración de Recursos Humanos, abordaremos las organizaciones, grupos y personas como clases de sistemas abiertos en interacción continua con el ambiente que los rodea. El concepto *sistema abierto* se origina en la biología, al estudiar los seres vivos y su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente; este concepto invadió con rapidez otras disciplinas científicas como la psicología y la sociología hasta llegar a la administración. El sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo con el ambiente que lo rodea. Por ejemplo, en biología, el desarrollo y crecimiento de un organismo comienzan por la fecundación de la célula y siguen con la reproducción celular, por medio de la nutrición, en un proceso de acciones e interacciones con el ambiente.

Se recurre al concepto *sistemas* porque permite abordar, con más amplitud y con un enfoque de contingencia o situacional, la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Este concepto visualiza no sólo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también las funciones de los subsistemas que lo conforman. Además, el concepto permite adoptar una manera de pensar que sobrepasa la complejidad y reconoce la naturaleza de los complicados problemas de las organizaciones.

El enfoque sistémico en la ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- a. *Nivel de comportamiento social* (la sociedad como macrosistema). Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre éstas. El nivel social se toma como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional.
- b. *Nivel de comportamiento organizacional* (la organización como sistema). Visualiza la organización como una totalidad que interactúa con el ambiente dentro del cual también interactúan sus componentes entre sí, y con las partes pertinentes del ambiente. El nivel organizacional se toma como una categoría ambiental del comportamiento individual.
- c. *Nivel de comportamiento individual* (el individuo como microsistema). Permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y comprender mejor la naturaleza humana.

Estos tres niveles pueden superponerse en algunos aspectos, ya que abarcan varios elementos que son comunes a todos. Desde esta perspectiva sistémica, la interacción entre personas y organizaciones adquiere una dimensión más amplia y dinámica.

El contexto de la ARH es complejo y cambiante al mismo tiempo. La primera característica de este contexto es la complejidad, pues la manera como se relacionan entre sí las personas y las organizaciones para realizar la tarea organizacional varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por la visión futurista, democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras todavía se hallan estancadas en el tiempo y el espacio y adoptan políticas ya superadas, humillantes y retró-

gradas. La segunda característica es el cambio. El mundo está pasando por grandes cambios y transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales y demográficas, los cuales son cada vez más rápidos e imprevisibles. Las organizaciones no pueden seguir el ritmo de esas transformaciones, y en ocasiones tardan mucho en incorporarlas a su comportamiento y a su estructura organizacional. El problema radica en que muchas organizaciones no se dan cuenta de que el mundo cambia y, en consecuencia, se olvidan de cambiar.

Esta primera parte estudiará la convivencia mutua y la interacción entre personas y organizaciones. El capítulo 1 se dedicará a tratar algunas características básicas de las organizaciones, mientras que el capítulo 2 abordará ciertas características más determinantes de las personas en cuanto personas. El capítulo 3 tratará la interacción entre personas y organizaciones en el ambiente de trabajo. La convivencia entre personas y organizaciones podrá ser más eficaz, útil, satisfactoria y sinérgica, dependiendo de la manera como las organizaciones pretenden relacionarse e interactuar con las personas que hacen parte de ellas.

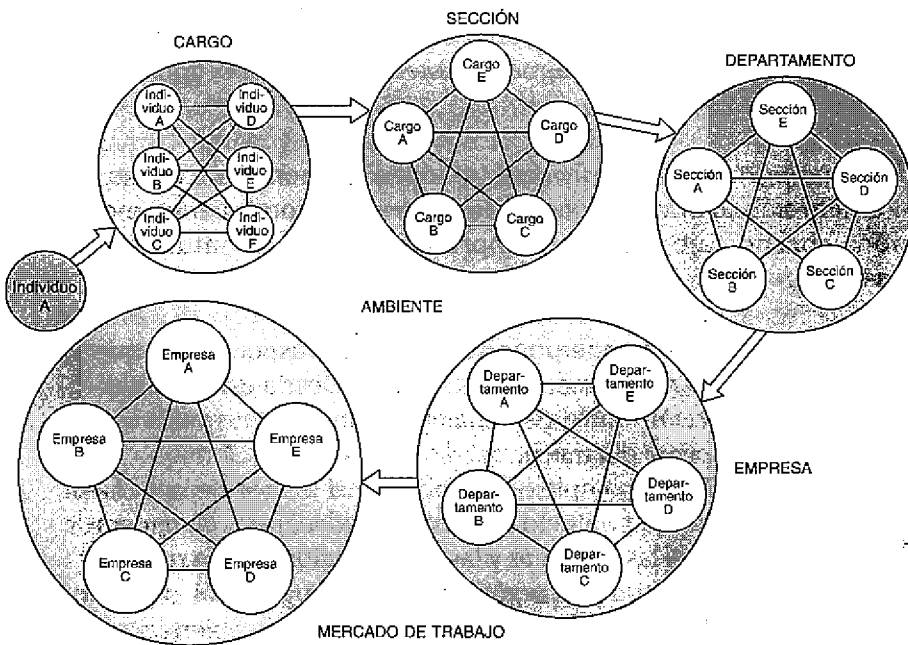


Figura I.1 Ejemplo de sistemas y subsistemas.

1

Las organizaciones

La ARH se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones: más que esto, significa administrar los demás recursos con las personas. Por tanto, organizaciones y personas son la base fundamental de la ARH.

CONCEPTO DE ORGANIZACIONES

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas¹, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización sólo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. desean obtener un objetivo común.

¹ Chester I. Barnard, *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

La disposición de contribuir con acción quiere decir, ante todo, disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento, en beneficio de la coordinación. Con el paso del tiempo, esta disposición de participar y contribuir a la organización varía de una persona a otra, y aun en la misma persona. Esto indica que el sistema total de contribuciones es inestable, puesto que el aporte individual cambia enormemente, no sólo en función de las diferencias individuales de los participantes, sino también del sistema de recompensas otorgadas por la organización para aumentar las contribuciones.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), organizaciones militares, públicas (ministerios), etc., que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control del tránsito, etc.). De la misma manera, existen organizaciones manufactureras, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc. Todas ellas influyen en la vida de los individuos, y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, satisface sus necesidades, etc. La influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental: la manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de las organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones² complejas en extremo. Al observarlas con cuidado, reflejan diversas actividades

2 Kenneth E. Boulding, *The Organizational Revolution*, Chicago, Quadrangle, 1968, pp. 3-32.

susceptibles de analizarse en varios niveles: los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos. Las normas, los valores y las actitudes existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. Aunque esta complejidad dificulta la actividad del administrador, constituye la base para comprender los fenómenos organizacionales³.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre las personas –con sus objetivos individuales– y la cúpula de la organización, con sus objetivos organizacionales. Dicho distanciamiento lleva casi siempre a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección.

Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características que explicaremos a continuación⁴.

1. **Complejidad.** Las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y la horizontal existentes en las organizaciones. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización; a medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y la reglamentación, aumenta la complejidad vertical. Por tal razón, muchos autores se refieren a organizaciones altas y organizaciones planas, según tengan muchos o pocos niveles verticales, respectivamente. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar las labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.

2. **Anonimato.** El énfasis se hace en las tareas u operaciones, no en las personas, importa que la actividad se realice, no quién la ejecuta.

3. **Rutinas estandarizadas** para procedimientos y canales de comunicación. No obstante el ambiente impersonal o despersonalizado, las gran-

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

4 Beatrice K. Rome; Sydney C. Rome, "Leviathan: An Experimental Study of Large Organizations with the Aid of Computers", en Raymond V. Bowers (Org.), *Studies on Behavior in Organizations: A Research Symposium*, Athens, University of Georgia Press, 1966, pp. 257-258.

des organizaciones tienden a formar grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.

4. *Estructuras personalizadas no oficiales.* Configuran la organización informal, paralela a la organización formal.
5. *Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones.* Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
6. *Tamaño.* Característica determinante de las grandes organizaciones. El tamaño está dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren de las de antaño y, posiblemente, mañana y en el futuro lejano presentarán diferencias mucho mayores. No hay dos organizaciones iguales, pues siempre diferirán en tamaño y estructuras organizacionales. Las organizaciones varían en cuanto a tipos de actividades y tecnologías diferentes para producir bienes o servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados, y a consumidores distintos. Además, las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias –de acuerdo con el tiempo y el espacio– y reaccionan ante éstas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos. A los factores anteriores se debe que haya diversidad de organizaciones y que sean muy complejas.

Cuadro 1.1 Ejemplos de organizaciones.

| | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresas manufactureras • Bancos y financieras • Escuelas y universidades • Tiendas y comercio • Iglesia | <ul style="list-style-type: none"> • Hospitales y laboratorios • Radio y televisión • Empresas periodísticas • Empresas de consultoría • Empresas de auditoría | <ul style="list-style-type: none"> • Cinematógrafos y teatros • Empresas de publicidad • Clínicas • Restaurantes • Centros comerciales |
|--|---|---|

DIVERSAS ERAS DE LA ORGANIZACIÓN

En todo momento, las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes. Las organizaciones presentan características dife-

rentes en su estructura y en sus procesos, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos. Estos cambios provocan impactos constantes en la sociedad y la vida de las personas, y aceleran las variaciones ambientales que estudiaremos a continuación.

Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información.

→ J. Clásica
J. Neo
Información

1. Era de la industrialización clásica (1900-1950). Representa un periodo de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial. En este periodo, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros. La cultura organizacional imperante se orientaba hacia el pasado y propendía a la conservación de las tradiciones y los valores tradicionales. A las personas se les consideraba recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, de acuerdo con la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la administración de personas se denominaba relaciones industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología; el hombre era considerado un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, aunque lo hacía despacio: los cambios eran relativamente lentos, sin sobresaltos, progresivos, paulatinos, previsible.

△ tradición

2. Era de la industrialización neoclásica (1950-1990). Comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad. Los cambios se aceleraron, fueron más intensos y se hicieron menos previsible; las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al regional y luego al internacional, y se volvieron más frecuentes; se acentuó la competencia entre las empresas; el viejo modelo burocrático funcional, centralizador y piramidal, utilizado en las estructuras organizacionales, se volvió inflexible y lento para estar a tono con los cambios que ocurrían en el ambiente. Las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos de estructura que les permitiera

innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones. Así surgió la estructura matricial para intentar arreglar y revivir la vieja y tradicional estructura funcional. Este enfoque añadió a la organización funcional un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento, proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y lograr mayor competitividad. Aunque la organización matricial proporcionó una mejoría necesaria en la arquitectura de la organización, no fue suficiente porque no acabó los vicios de la estructura funcional. No obstante, sus ventajas se aprovecharon para fragmentar las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios fáciles de administrar, y más ágiles. La cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones pasadas y empezó a concentrarse en el presente, y el conservadurismo dio paso a la innovación. La vieja concepción de relaciones industriales fue remplazada por la de administración de recursos humanos: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir con fuerza en la vida de las organizaciones y de sus participantes. Entre tanto, el mundo continuaba cambiando a velocidades mucho mayores.

3. Era de la información (o del conocimiento) (1990). Época en que vivimos en la actualidad. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker⁵ fue el visionario que anticipó esa vigorosa transformación mundial. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global. La información de un lugar otro del planeta tarda sólo milésimas de segundos. La tecnología de la información provocó la globalización de la economía: la economía internacional se volvió mundial y global. La competencia entre organizaciones se hizo más intensa y el mercado de capitales sólo necesitó segundos para migrar de un continente a otro en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque fueran transitorias. La estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambio necesarias para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en un ambiente turbulento y de cambios fre-

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

cuentas. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que los órganos que conforman las organizaciones. Los órganos, sean dependencias o divisiones, no son definitivos, sino transitorios; los cargos y las funciones se definen y redefinen constantemente debido a los cambios del ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan permanentemente a las necesidades y demandas de los clientes, cuyos hábitos ahora son mudables y exigentes. En las organizaciones más expuestas a los cambios ambientales, la estructura predominante prescindió de los órganos estables y recurrió a equipos interfuncionales de trabajo con actividades provisorias orientadas hacia misiones específicas y objetivos definidos. La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio ni distancia; se dará un uso diferente al espacio físico; las oficinas unipersonales darán paso a locales colectivos de trabajo, y las funciones de retaguardia serán realizadas por los empleados en sus casas. También existirá la organización virtual conectada electrónicamente, sin papeleo, que funcionará mejor y estará más cerca del cliente. El recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento. Aunque el dinero continúa siendo importante, lo más importante es el conocimiento, sobre todo cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo comenzó a migrar intensamente del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual fue sustituido por el intelectual, lo cual marcó el camino hacia la era de la posindustrialización fundamentada en el conocimiento y en el sector terciario (de servicios). Las personas, y sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convirtieron en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos dio paso a un nuevo enfoque: la administración de personas, puesto que éstas dejaron de ser simples recursos (humanos) organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. La cultura organizacional experimentó un fuerte impacto del mundo exterior y empezó a privilegiar el cambio y la innovación orientados hacia el futuro y el destino de la organización. Los cambios rápidos que se producen sin continuidad con el pasado crean un nuevo ambiente de turbulencia e imprevisibilidad.

En consecuencia, la administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben

ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia. La nueva concepción, el nuevo espíritu, no se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes serán la riqueza del futuro. El capital intelectual, que reposa en el cerebro de las personas, ocupará el lugar de la moneda financiera en el mañana y será el principal recurso de la organización. No obstante, será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional.

Cuadro 1.2 Las tres etapas de la organización en el transcurso del siglo XX.

| | Industrialización clásica | Industrialización neoclásica | Era de la información |
|--|---|---|---|
| Periodo | 1900-1950 | 1950-1990 | Post. 1990 |
| Estructura organizacional predominante | Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible. Énfasis en los órganos. | Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas. | Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales. |
| Cultura organizacional | Teoría X. Centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valora la experiencia. | Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente. | Teoría Y. Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad. |
| Ambiente organizacional | Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales. | Intensificación de los cambios; más rapidez en éstos. | Cambiable, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos. |
| Modo de tratar a las personas | Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control. | Como recursos organizacionales que deben ser administrados. | Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas. |
| Denominación | Relaciones Industriales. | Administración de Recursos Humanos. | Administración de Personas. |

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

En nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

Existen organizaciones dedicadas específicamente a conseguir ganancias para autosostenerse con los excedentes financieros y permitir el retorno a la inversión o capital, y organizaciones cuyos objetivos principales no son obtener ganancias. Por consiguiente, las organizaciones pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin ánimo de lucro. Las empresas son un buen ejemplo del primer caso y, por tanto, cualquier definición de empresa debe tener en cuenta ese objetivo. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.), cuyo propósito es lograr el autosostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El autosostenimiento es un objetivo obvio, pues garantiza la continuidad y permanencia del proceso. Las ganancias representan la retribución del proceso en sí, y es el estímulo primordial que garantiza la libre iniciativa de mantener o aumentar el tamaño de la empresa.

Def
de
②

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS

Las organizaciones son sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs), de recursos necesarios para que el

sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (*outputs*) que retornan al ambiente.

Un sistema puede definirse como:

- a. *un conjunto de elementos* (partes u órganos componentes del sistema),
- b. *dinámicamente relacionados*, en interacción (que forman una red de comunicaciones cuyos elementos son interdependientes),
- c. *que desarrollan una actividad* (operación o proceso del sistema),
- d. *para lograr un objetivo o propósito* (finalidad del sistema),
- e. *operando con datos, energía o materia* (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema),
- f. *unidos al ambiente que rodea el sistema* (con el cual interactúa dinámicamente),
- g. *para suministrar información, energía o materia* (que conforman las salidas o resultados de la actividad del sistema).

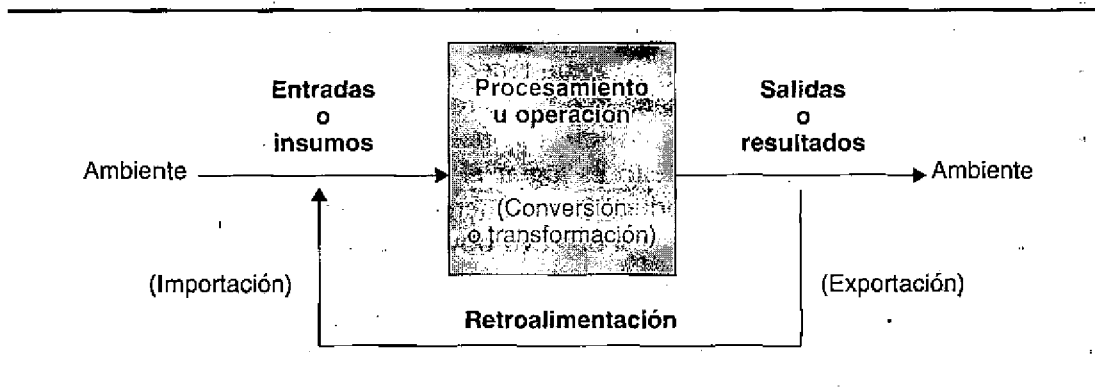


Figura 1.1 El sistema y sus cuatro elementos esenciales.

Por consiguiente, un sistema consta de cuatro elementos esenciales:

- a. *Entradas o insumos.* Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Las entradas (*inputs*) proporciona al sistema los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

- b. Procesamiento u operación. Es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas (u órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido (importado) por el sistema.
- c. Salidas o resultados. Son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas (*outputs*), el sistema envía (exporta) el producto resultante al ambiente externo.
- d. Retroalimentación. Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (*feedback*) constituye, por tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida (por ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente. *Ambiente* es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente. Aunque el ambiente es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema.

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón, el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista. El mejor ejemplo de sistema cerrado lo constituyen los motores, las máquinas y la mayor parte de la tecnología inventada por el hombre. Hay una clara separación entre el sistema y el ambiente, es decir, las fronteras del sistema están cerradas. No existe un sistema totalmente cerrado (que sería hermético) ni uno totalmente abierto (que se disiparía). Todo sistema depende, en alguna medida, del ambiente; el cerrado obedece a las leyes de la física en esta interrelación.

El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por esta razón, el sistema abierto

también se denomina orgánico. Son ejemplos de este tipo de sistema las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos, especialmente el hombre. En las organizaciones, la separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables. El sistema es abierto en la medida en que realiza transacciones (entradas y salidas) con el ambiente que lo rodea. En otras palabras, el sistema abierto tiene una gran interdependencia con el ambiente, la cual no obedece a las leyes deterministas de la física.

El enfoque de sistema abierto concibe el sistema social como una relación dinámica con el ambiente, que recibe insumos, los transforma de diversos modos y elabora productos. Al recibir insumos en forma de materiales, energía e información, el sistema evita el proceso de entropía⁶, característico de los sistemas cerrados. El sistema es abierto no sólo en relación con su ambiente, sino también consigo mismo o "internamente", lo cual hace que las interacciones entre sus componentes afecten el sistema como un todo. El sistema abierto modifica la estructura y los procesos de sus componentes internos para adaptarse al ambiente.

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. El sistema abierto está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo. Sin el flujo continuo de entradas, transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir. Por consiguiente, el sistema social o el biológico es primordialmente un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información. El sistema debe recibir suficientes recursos para mantener las operaciones y exportar hacia el ambiente suficiente cantidad de recursos transformados (productos) para continuar el ciclo.

La idea de considerar la organización como sistema abierto es antigua. Herbert Spencer afirmaba:

Un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

- En el crecimiento.
- En la forma de hacerse más complejo a medida que crece.
- En el hecho de que, al hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia.

6 La entropía es la segunda ley de la termodinámica, aplicable a los sistemas físicos. Significa tendencia del sistema cerrado a moverse hacia un estado caótico y de desintegración en el cual pierde su potencial de transformación de energía o trabajo.

- Su vida tiene mayor duración, comparada con la de sus componentes.
- En ambos casos existe una creciente integración, paralela a una creciente heterogeneidad⁷.

Miller y Rice afirman que

toda empresa puede verse como un sistema abierto que tiene características en común con un organismo biológico. Un sistema abierto sólo existe, y sólo puede existir, si intercambia materiales con su ambiente, es decir, recibe materiales, los transforma mediante procesos, toma parte de estos productos transformados para su sostenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia los resultados (salidas) para lograr nuevos insumos (entradas), incluidos los recursos adicionales necesarios para sostenerse. Esos procesos de importación-conversión-exportación representan el trabajo que la empresa debe realizar para vivir⁸.

La teoría de sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema. Estas interrelaciones obligan a una integración sinérgica del sistema total, de manera que el todo es mayor que la suma de las partes o, al menos, diferente de ella. De igual modo, la organización es un sistema abierto cuya interacción con el ambiente es dinámica.

En 1957, ya McGregor⁹ mostraba las características de una organización:

Una organización empresarial es un sistema abierto que encaja en otro mayor: la sociedad. Las entradas pueden ser las personas, los materiales y el dinero, así como las fuerzas políticas y económicas de la sociedad. Las salidas son los productos, los servicios y las retribuciones dadas a los miembros de la organización. De la misma manera, los individuos son sistemas abiertos en los subsistemas de la organización. Puesto que la naturaleza de la organización empresarial varía de acuerdo con el medio que la rodea, se dice que es un sistema orgánico y adaptable. Sin embargo, la adaptación es activa, pues la organización y el ambiente se afectan mutuamente: la organización coopera con el ambiente, de la misma manera como el individuo

7 Herbert Spencer, *Autobiography*, Nueva York, McMillan, 1904, Vol. II, p. 56.

8 E. J. Miller, A. K. Rice, *System of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries*, Londres, Tavistock, 1967, p. 3.

9 Douglas M. McGregor, "Characteristics of an Organization", *Management Review*, julio 1957, p. 80.

coopera con aquélla*. El sistema es dinámico, porque soporta cambios constantes resultantes de la interacción entre los subsistemas, y de éstos con el sistema ambiental mayor. La organización empresarial es un sistema sociotécnico que no sólo es un conjunto de edificios, fuerza laboral, dinero, máquinas y procesos, sino también una organización de personas que aplican varias tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de la organización, sino una propiedad intrínseca. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Las relaciones humanas y el comportamiento determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema¹⁰.

Enfoque de Katz y Kahn

Katz y Kahn desarrollan un modelo de organización más amplio y complejo, basado en la teoría de sistemas. De acuerdo con este modelo, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto¹¹:

1. *Importación-transformación-exportación de energía.* La organización obtiene insumos del ambiente y necesita nuevos suministros energéticos de otras instituciones, de otras personas o del ambiente material. Puesto que toda estructura social depende de los insumos obtenidos en el ambiente, ninguna es autosuficiente o independiente. La organización procesa y transforma los insumos en productos acabados, servicios prestados, fuerza laboral entrenada y capacitada, etc. Estas actividades ocasionan cierta reorganización de los insumos. Los sistemas abiertos exportan (salida o output) ciertos productos o resultados hacia el ambiente. El ciclo importación-procesamiento-exportación constituye la base de interacción del sistema abierto con el ambiente.
2. *Los sistemas son ciclos de eventos.* Todo intercambio de energía tiene carácter cíclico. El producto que la organización exporta hacia el ambiente sirve como fuente de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Por

* Nota de R. T. Teniendo en cuenta que la organización es el ambiente dentro del cual opera el individuo.

10 Douglas M. McGregor, "Characteristics of an Organization", en Keith Davis, *Organizational Behavior: A Book of Readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974, pp. 221-222.

11 Daniel Katz y Robert L. Kahn, *Psicología social das organizações*, São Paulo, Atlas, 1970, pp. 34-35.

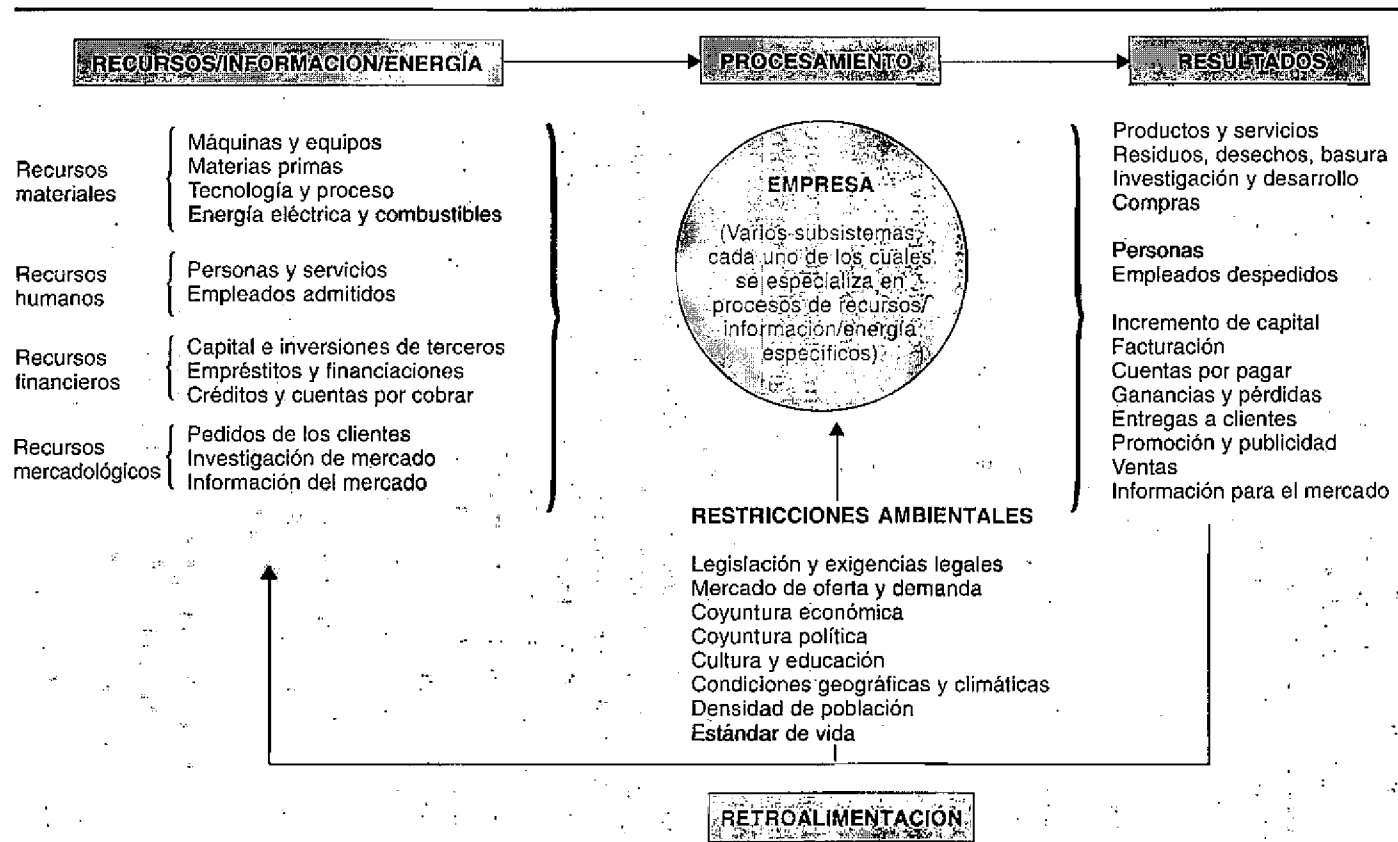


Figura 1.2 La empresa como sistema abierto: flujo de recursos/información/energía.

consiguiente, la energía puesta en el ambiente regresa a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos. Como los eventos se hallan estructurados, antes que las cosas, la estructura social es un concepto más dinámico que estático. Las actividades están organizadas en ciclos de eventos que se repiten y se combinan. El funcionamiento de un sistema consta de ciclos sucesivos de entradas, transformaciones y salidas.

3. Entropía negativa. Proceso por el cual todas las formas organizadas tienden al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. Este proceso reactivo de obtención de nueva energía se conoce como entropía negativa o negentropía.
4. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación. En forma de insumos, los sistemas vivos reciben materiales que contienen energía, los cuales se transforman por la acción del trabajo. Además, reciben inputs informativos que proporcionan a la estructura algunos indicios acerca del ambiente y de su propio funcionamiento, en relación con él.

El ejemplo más sencillo de entrada (*input*) de información es la retroalimentación negativa (*negative feedback*), que ayuda al sistema a corregir los desvíos del camino. Un mecanismo central o subsistema recibe la información que las partes del sistema envían indicando los efectos de la operación, y luego actúa para mantener el sistema en la dirección adecuada. Cuando se interrumpe la retroalimentación negativa, el estado de equilibrio del sistema desaparece, ya que tal mecanismo permite que el sistema se mantenga en el camino adecuado (sin absorber o gastar demasiada energía).

De la misma manera, el proceso de codificación hace que el sistema reaccione de modo selectivo frente a las señales con las que está sintonizado. La codificación es un sistema de selección de entradas que rechaza o acepta los materiales y los asimila a la estructura. La confusión en el ambiente se simplifica en algunas categorías esenciales y en el sistema.

5. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica. El sistema abierto procura mantener cierta constancia en el intercambio de energía con el ambiente –la recibida y la enviada– para evitar el proceso entrópico y afianzar su carácter organizacional. Así, los sistemas abiertos presentan siempre un estado de equilibrio: flujo constante de energía desde el ambiente exter-

no y salida continua de productos del sistema, que mantiene constantes la razón de intercambio de energía y las relaciones entre las partes. El estado de equilibrio puede observarse con claridad en el proceso homeostático que regula la temperatura corporal. Aunque la temperatura y la humedad externas varíen, la temperatura del cuerpo se mantiene invariable.

No obstante que el sistema tiende a la homeostasis por naturaleza, se mantiene el principio básico de sostenimiento del carácter del sistema: el equilibrio casi estacionario propuesto por Kurt Lewin. De acuerdo con este concepto, los sistemas responden a los cambios o se anticipan a ellos mediante el crecimiento, que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. Las variaciones de este ajuste continuo no siempre logran que el sistema vuelva a su nivel original. De la misma manera, los sistemas vivos muestran un crecimiento, o expansión, en el cual maximizan su carácter básico, tomando más energía de la que necesitan para las salidas, con el objeto de garantizar la supervivencia y conseguir algún margen de seguridad, más allá del nivel inmediato de existencia.

6. *Diferenciación.* La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones que conllevan también la multiplicación de papeles y la diferenciación interna. Los patrones difusos y globales se sustituyen por funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas. La diferenciación es una tendencia hacia la complejidad de la estructura.
7. *Equifinalidad.* Todos los sistemas abiertos pueden caracterizarse a partir del principio de equifinalidad propuesto por Von Bertalanffy: partiendo de diferentes condiciones y por distintos caminos, un sistema puede alcanzar el mismo estado final. A medida que los sistemas abiertos desarrollan mecanismos que regulan sus operaciones (homeostasis), es posible reducir la cantidad de equifinalidad. No obstante, la equifinalidad permanece, ya que el sistema tiene varios caminos para producir cierto resultado, es decir, existen varios métodos para alcanzar un objetivo. El sistema puede lograr el estado estable partiendo de condiciones diferentes y empleando medios distintos.
8. *Límites o fronteras.* La organización, como sistema abierto que es, presenta límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente, las cuales definen el radio de acción y el grado de apertura del sistema (receptividad de insumos) respecto del ambiente.

Las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales que, a su vez, conforman una clase de sistemas abiertos que participan también de las características de entropía negativa, retroalimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. Los sistemas están en movimiento y tienden a la complejidad y la diferenciación, gracias a la dinámica de los subsistemas y a la relación entre crecimiento y supervivencia.

Los sistemas sociales, incluso las organizaciones, son la suma de actividades regulares realizadas por una cantidad de individuos. Estas actividades, complementarias o interdependientes en relación con alguna salida (*output*) o resultado común, se repiten y son relativamente duraderas y están enlazadas en el tiempo y en el espacio. La estabilidad o recurrencia de actividades se relaciona con la entrada (*input*) de energía al sistema, la transformación de energía dentro del sistema y el producto resultante o salida (*output*) de energía. Sostener esa actividad regular demanda la renovación continua de la energía que entra, lo cual se garantiza en los sistemas sociales mediante el retorno de la energía del producto o resultado. El sistema abierto no se agota porque puede tomar energía del ambiente externo. De este modo, la entropía se contrarresta por medio de la importación de energía; el sistema vivo se caracteriza más por la entropía negativa que por la positiva. Los teóricos llaman negentropía a la entropía negativa.

Enfoque de Tavistock: el sistema sociotécnico

Otra manera de estudiar un sistema abierto es dar importancia a su proceso de transformación cuando las organizaciones están, de una ma-

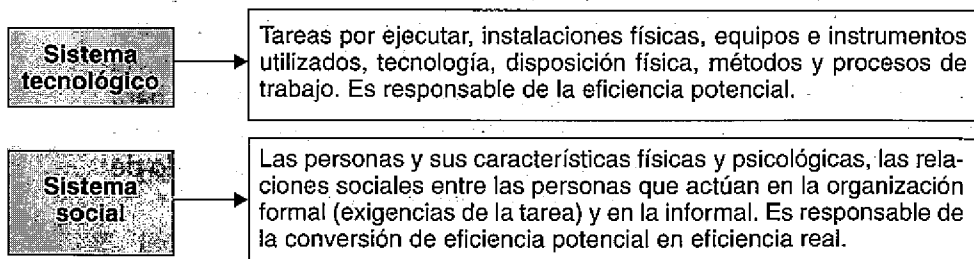


Figura 1.3 El sistema sociotécnico como resultante de la interacción entre el sistema tecnológico y el sistema social.

nera u otra, inmersas en el proceso de manejo de recursos. Por consiguiente, algunos autores conciben la organización como un sistema sociotécnico¹².

Las organizaciones cumplen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible) y social (que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas). El sistema técnico o tecnológico depende de los requerimientos típicos de las tareas que la organización ejecuta, los cuales cambian de acuerdo con la empresa y están determinados por la especialización del conocimiento y por las habilidades exigidas para operar determinados modelos de máquinas, por los equipos y las materias primas utilizadas y por la disposición física de las instalaciones. La tecnología determina casi siempre las características de las personas que la organización necesita: ingenieros y especialistas para la tecnología computarizada, o mano de obra para la ejecución de construcciones civiles. Los conocimientos, la experiencia, la calificación personal, las habilidades y destrezas son factores que dependen de la tecnología que la empresa utiliza. El sistema técnico no puede estudiarse aisladamente, pues el es responsable de la eficiencia potencial de la organización. Para operar el sistema técnico, se necesita un sistema social compuesto de personas que se relacionan e interactúan profundamente. Ninguno de ellos –sistemas técnico y social– puede mirarse de manera aislada, sino en el contexto de la organización en conjunto. Las modificaciones realizadas en uno de ellos repercuten en el otro.

El modelo sociotécnico de Tavistock lo propusieron en un principio los sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock, de Londres, Trist y sus colaboradores afirman que toda organización consta de una combinación administrada de tecnología y de personas, de modo que ambas se relacionan recíprocamente. Además de considerarse como un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, la organización también se ve como un sistema sociotécnico estructurado. El sistema sociotécnico lo constituyen tres subsistemas principales:

12 Llamado modelo de Tavistock. Entre ellos: A. K. Rice, *The Enterprise and its Environments*, Londres, Tavistock, 1963; F. E. Emery, E. L. Trist, "Social-technical Systems", en C. West Churchman, Michel Verhulst (Orgs.), *Management Sciences: Models and Techniques*, Nueva York, Pergamon, 1960; E. Kast, James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

1. *Sistema técnico* o de tareas, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología utilizada, los roles que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas.
2. *Sistema gerencial* o administrativo, que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo de tomar las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.
3. *Sistema social* o humano, relacionado en primer lugar con la cultura organizacional, los valores y las normas, y la satisfacción de las necesidades personales. En el sistema social también están incluidos la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales.

El sistema gerencial garantiza la administración y el desarrollo de la organización y sus procesos de toma de decisiones. Este sistema busca optimizar las relaciones entre los sistemas social y técnico, a medida que trabajan orientados hacia las metas organizacionales.

En la figura 1.4, el sistema gerencial (círculo 1) influye y está influido por los sistemas técnico y social. La administración define los objetivos del sistema técnico, según su capacidad tecnológica. Los objetivos económicos son modificados por consideraciones tecnológicas, mientras que el grado de tecnología se modifica de acuerdo con aspectos económicos.

El sistema técnico (círculo 2) responde por el flujo de información técnica necesaria para conseguir los objetivos organizacionales. El sistema técnico limita y adapta el sistema social a la necesidad de negociar con los trabajadores el desempeño de tareas, y a su vez, está determinado por la capacidad de los trabajadores para negociar las tareas y las relaciones que se establecen durante la realización del trabajo en la organización.

El sistema social (círculo 3) recibe la influencia del sistema gerencial en cuanto al aumento de participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones en la organización. El sistema gerencial busca que el sistema social se desarrolle en una cultura de colaboración, ya que el grado de cooperación de los individuos y grupos determina los resultados operacionales, y pretende incrementar el nivel de control y dirección o hacer más énfasis en el desarrollo de las capacidades de desempeño. Los objetivos organizacionales sólo podrán lograrse si las tareas de la organización están suficientemente integradas y existe el complemento de los procesos sociotécnicos.



Figura 1.4 El sistema sociotécnico.

Fuente: Donald Ralph Kingdon, *Matrix Organization. Managing Information Technologies*, Londres, Tavistock, 1973, p. 95.

El enfoque sociotécnico concibe la organización, o una parte de ella, como una combinación de tecnología (exigencias de la tarea, ambiente físico, equipo disponible) y, al mismo tiempo, como sistema social (sistema de relaciones entre quienes realizan la tarea). Los sistemas tecnológico y social están en permanente interacción. La naturaleza de la tarea incide en la naturaleza de la organización de las personas (pero no la determina), y las características psicosociales influyen en la manera como se ejecutará cierto trabajo (pero no la determinan). Lo primordial de este enfoque radica en el hecho de que cualquier sistema de producción necesita una organización tecnológica (equipo y distribución de procesos) y una organización del trabajo (que incluye a quienes desempeñan las tareas necesarias). Aunque las exigencias tecnológicas condicionan y limitan la clase de organización del trabajo, ésta presenta características sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología.

Los participantes en las organizaciones

Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida

que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, que se van independizando y aun diferenciando de los de las personas que las fundaron. Tradicionalmente, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones sus propietarios, sus administradores y sus empleados. Sin embargo, la organización moderna (que incluye formas diversas de organización: iglesias, clubes, universidades, hospitales, además de industria y comercio) se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización. Desde esta perspectiva, los miembros de la organización son¹³:

- a. Los gerentes y empleados
- b. Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, capital, créditos, financiación, etc.)
- c. Clientes y usuarios
- d. El gobierno
- e. La sociedad

Estos miembros participan en un proceso continuo de colaboración-competencia. Como se muestra en la figura 1.5, la estrategia de colaboración –relación “con cada miembro”– es contraria a la estrategia de competencia-relación “contra cada miembro”.



Figura 1.5 El *continuum* colaboración-competencia.

Fuente: B. C. J. Lievegoed, *The Developing Organization*, Londres, Tavistock/Assen, Van Gorcum, 1973, p. 37.

13 Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *Organizations: Theory and Behavior*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, pp. 41-44.

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, éste no podrá alcanzarse por completo, ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa). Los consumidores pueden influir en las decisiones de mercadeo, en tanto que los accionistas y los acreedores lo hacen en las decisiones del área financiera. Esto diferencia a las empresas de los organismos vivos, puesto que los límites son flexibles y no están bien definidos¹⁴ y se mantienen en expansión y contracción constante, incluyendo ciertos grupos de miembros o excluyendo otros, según el correspondiente proceso de adaptación y de toma de decisión. En la figura 1.6 se ejemplifican las dos situaciones.

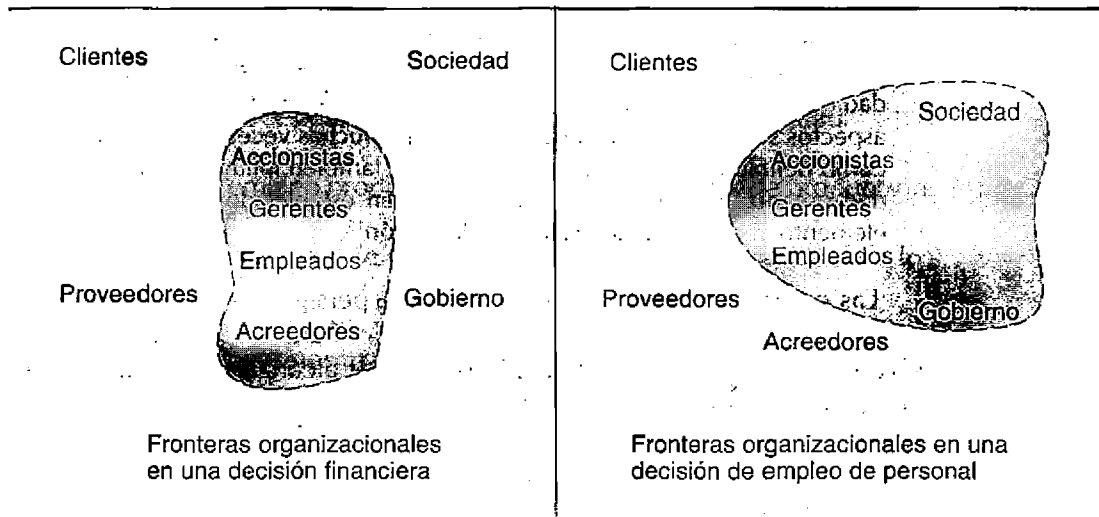


Figura 1.6 Flexibilidad y permeabilidad de los límites de una organización.

Fuente: Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *Organizations: Theory and Behavior*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 45.

¹⁴ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, "General Systems Theory: Applications for Organizations and Management", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1972, p. 450.

Los objetivos organizacionales

La organización consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan determinado. En esta definición hay tres puntos importantes: propósito u objetivo hacia el cual se proyecta el sistema; el proyecto o disposición de los componentes, y las entradas de información, energía y materiales, destinadas a hacer funcionar la organización.

Toda organización tiene alguna finalidad, alguna noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar; por consiguiente, deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Si no tiene noción de cuál es su misión y hacia dónde se dirige, corre el riesgo de ir a la deriva y serán las condiciones del momento las que determinen qué debe hacer. Estará obligada a aceptar lo que otros decidan y no lo que ella determina.

Los *objetivos* son

los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes. Aunque muchas veces se representan como definidos por la acción, los objetivos también influyen en la actividad organizada, puesto que, al quedar bien establecidos, sirven como elemento vital en la legitimación de la acción¹⁵.

Las *empresas* son unidades sociales que persiguen objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Vistos así, los objetivos empresariales tienen muchas funciones¹⁶:

- a. Dado que se refieren a una situación futura, señalan la orientación que la empresa debe seguir y establecen directrices para la actividad de los participantes.
- b. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.

15 William J. Gore, *Administrative Decision-making*, Nueva York, John Wiley, 1964, pp. 184-185.

16 Amitai Etzioni, *Organizações modernas*, São Paulo, Pioneira, 1967, pp. 13-35.

- c. Sirven como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como las que no pertenecen a ella, puedan comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir su eficiencia y rendimiento.
- d. Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e incluso de sus miembros.

Existen muchas palabras para expresar el objetivo: meta, fin, propósito, misión, estándar, directriz, blanco, cuotas de resultados. Estos vocablos significan regularmente un estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para la empresa y, por tanto, procuran dotarla de los medios y recursos necesarios para alcanzarlos a través de estrategias, tácticas u operaciones determinadas.

Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o en los pronunciamientos públicos de los dirigentes para ayudar a entender la conducta y las decisiones que toman los miembros de la empresa. En general, los objetivos naturales de una empresa son¹⁷:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Las empresas pueden estudiarse desde la perspectiva de sus objetivos, puesto que éstos establecen la base de la relación entre la empresa y el ambiente. La empresa no tiene sólo un objetivo, ya que debe satisfacer varios requisitos y exigencias que le imponen tanto el ambiente externo como sus miembros. Los objetivos son dinámicos y están en continua

¹⁷ Mervin Kohn, *Dynamic Managing: Principles, Process, Practice*, Menlo Park, Cummings Publishing, 1977, pp. 13-15.

evolución, modificando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente o entorno y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del entorno y la organización interna de los miembros.

Estudiar los objetivos empresariales se dificulta un poco debido a los siguientes aspectos:

- a. Cuando se alcanza un objetivo, deja de ser algo deseado y se convierte en una situación concreta. Un objetivo es algo que se busca, no algo que se posee.
- b. Muchas empresas tienen, legítimamente, dos o más objetivos simultáneos. Algunas añaden nuevos objetivos a los planteados al principio.
- c. Casi todas las empresas poseen un órgano formal –un departamento, por ejemplo– que determina los objetivos iniciales y realiza las modificaciones posteriores. En algunas empresas los objetivos se establecen mediante el voto de los accionistas; en otras, mediante el voto de los miembros; o por medio de un consejo deliberativo, o los define el dueño y director de la empresa.
- d. Si se presentan objetivos para los cuales no se creó la empresa o para los que no existen recursos adecuados o suficientes, éstos pueden modificarse o sustituirse.
- e. La eficacia de una empresa puede medirse en función de los objetivos logrados; la eficiencia, por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto: la eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados.

¿Cómo medir la eficacia de una empresa que persigue objetivos sociales? Para una empresa de productos tangibles, el mercado proporciona medios para medir su éxito en la adaptación a nuevos objetivos sociales. No obstante, las organizaciones cuyos productos o resultados no son tangibles (universidades, hospitales y algunas empresas gubernamentales) encaran cierta dificultad para medir la eficacia desde el punto de vista social. "En suma, los objetivos de una organización, que determinan la clase de bienes o servicios que produce y ofrece al ambiente, están sometidos a dificultades particulares de evaluación. Cuando el objetivo requiere un producto fácilmente identificable y medible, las evaluaciones y los

reajustes pueden hacerse con rapidez, pero cuando los objetivos se vuelven intangibles y los productos difíciles de medir, a la sociedad se le dificulta establecer y reflejar la aceptabilidad del producto. Entonces, las señales que indican si los objetivos son inaceptables se tornan menos efectivas, y quizá tarden más en aparecer¹⁸.

Racionalidad de las organizaciones

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar. En el contexto de la teoría de la burocracia, esto significa eficiencia: una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque sólo se tienen en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales. Sin embargo, el hecho de que una organización sea racional no implica, necesariamente, que sus miembros actúen de manera racional en lo que se refiere a sus aspiraciones y objetivos personales. Por el contrario, cuanto más racional y burocrática se vuelva la organización, más automáticamente trabajarán sus miembros, que actuarán como simples engranajes de una máquina y se olvidarán del propósito y significado de su comportamiento. La racionalidad se logra mediante normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia. La administración científica de Taylor se fundamenta en esta racionalidad para descubrir y aplicar la mejor manera (*the best way*) de ejecutar el trabajo empresarial.

El concepto *racionalidad* es fundamental para entender el comportamiento de las organizaciones, puesto que aquélla es la exigencia primordial en todas las actividades administrativas de una organización, la cual la lleva a producir gran variedad de comportamientos para alcanzar los objetivos. La racionalidad se emplea en muchas situaciones: cuando el problema implica una reducción de medios para obtener un fin determinado (utilización mínima de recursos) o cuando los fines deseados determinan la forma de comportamiento de un sistema (adecuación de recursos). En este caso, se busca lograr el objetivo específico con los recursos disponibles y de la manera más eficiente. La eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un fin u objetivo. La eficien-

18 James D. Thompson, William J. McEwen, "Organizational Goals Environment", en *American Sociological Review*, Vol. 23, No. 1, febrero de 1958, p. 24.

cia puede expresarse mediante la ecuación $E = P/R$, donde P son los productos (salidas o resultados), y R , los recursos utilizados (entradas o insumos). La eficiencia es resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete a ésta descubrir los medios más adecuados para conseguirlos.

Existe una racionalidad organizacional: toda organización se comporta de acuerdo con una racionalidad que le es inherente. La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que alcanzará determinados fines o resultados. La racionalidad se fundamenta en una presuposición de causa y efecto: determinadas acciones conducen a determinados resultados; por tanto, una acción o un procedimiento es racional si muestra coherencia con el objetivo que se pretende lograr o se ajusta a presuposiciones, axiomas o premisas aceptadas y establecidas con anterioridad por la organización. Existe racionalidad porque el comportamiento de la organización está planeado y dirigido hacia ciertos objetivos que desea alcanzar. Para que exista racionalidad es necesario que los medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos deseados.

La racionalidad organizacional puede abarcar múltiples aspectos. Por ejemplo, existe racionalidad económica cuando al escoger una alternativa de acción, ésta es coherente con lo que dice la teoría económica y con las presuposiciones de la empresa con relación a los fenómenos económicos; existe racionalidad legal cuando hay adecuación a las leyes y a la jurisprudencia vigentes; existe racionalidad social cuando hay coherencia con los valores y las normas sociales; existe racionalidad política cuando se calcula el poder y la influencia política que se desean alcanzar; existe racionalidad técnica cuando se tienen en cuenta la evidencia y los métodos científicos. La organización procura satisfacer simultáneamente lo relacionado con la racionalidad técnica, económica, social, política, legal, etc. Sin embargo, el cumplimiento de uno de estos aspectos puede perjudicar la satisfacción de los otros. Es el caso, por ejemplo, de cierto tipo de tarea o producto que, escogido para atender la racionalidad técnica (búsqueda de la eficiencia en la producción), sacrifica la racionalidad económica (se eleva el precio del producto en el mercado), la racionalidad legal (crea dificultades con una marca o patente existente en el mercado), la racionalidad social (imposición de condiciones de trabajo adversas a los empleados), etc.

Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La *eficacia* es una medida normativa del logro de resultados; la *eficiencia* es una medida normativa de la utilización de recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficacia de una organización se refie-

re a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios), en tanto que la eficiencia es una relación técnica entre las entradas y las salidas. La *eficiencia* es la relación entre costos y beneficios, enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera (*the best way*) de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible. La *eficiencia* busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino por los medios. El logro de los objetivos previstos no es competencia de la eficiencia, sino de la eficacia.

Cuadro 1.3 Algunas diferencias entre eficiencia y eficacia.

| Eficiencia | Eficacia |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los medios • Hacer correctamente las cosas • Resolver problemas • Salvaguardar los recursos • Cumplir tareas y obligaciones • Capacitar a los subordinados • Conservar las máquinas • Asistir a los tiempos • Rezar • Jugar fútbol con arte | <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los resultados y fines • Hacer las cosas correctas • Lograr objetivos • Utilizar los recursos de manera óptima • Obtener resultados y agregar valor • Proporcionar eficacia a los subordinados • Máquinas disponibles • Practicar los valores religiosos • Ganar el cielo • Ganar el campeonato |

Fuente: Adaptado de William J. Reddin, *Administração por objetivos: o método 3-D*, São Paulo, Ed. Atlas, 1978, pp. 22, 43 y 79.

Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, transita hacia la eficiencia (utilización adecuada de los recursos disponibles); cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles).

Eficiencia y eficacia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz; el ideal es una empresa eficiente y eficaz.

Cuadro 1.4 Posibles relaciones entre eficacia y eficiencia.

| | | EFICIENCIA (utilización óptima de los recursos disponibles) | |
|---|---------|--|--|
| | | Baja | Elevada |
| EFICACIA (alcance de los objetivos organizacionales) | Baja | <ul style="list-style-type: none"> Escasa recuperación de la inversión, pues los recursos no se utilizan bien (desperdicio de materiales, de equipos, de mano de obra y de tiempo; altos costos de operación). Dificultad para lograr los objetivos empresariales (lo que repercute en la pérdida de mercado, bajo volumen de ventas, reclamos de los consumidores, grandes perjuicios). | <ul style="list-style-type: none"> Alta recuperación de la inversión, pues los recursos se utilizan intensiva y racionalmente; así, el desperdicio es menor (gracias a la buena planeación y organización de los métodos y procedimientos), lo cual redundará en bajos costos operacionales. Sin embargo, hay dificultades para lograr los objetivos empresariales. No obstante que las cosas están bien hechas, el éxito empresarial es precario. |
| | Elevada | <ul style="list-style-type: none"> La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan precariamente. Los métodos y procedimientos conducen a un rendimiento inadecuado e insatisfactorio. Se alcanzan los objetivos empresariales, aunque el desempeño y los resultados pudieran ser mejores. La empresa obtiene ventajas en el medio (mantenimiento o ampliación del mercado, del volumen de ventas pretendido, de la satisfacción del consumidor, de la ganancia estimada). | <ul style="list-style-type: none"> La actividad se ejecuta bien; los desempeños individual y departamental son buenos, pues los métodos y procedimientos son racionales. Las tareas se ejecutan bien, se realizan de la mejor manera, a menor costo, en el menor tiempo y con mínimo esfuerzo. La actividad entrega resultados productivos para la empresa, pues se ejecuta en forma estratégica y táctica para la obtención de los objetivos deseados. Las tareas se ejecutan bien para alcanzar los resultados previstos y asegurar la supervivencia, la estabilidad y el crecimiento. |

Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración: teoría, proceso e práctica*, São Paulo, McGraw-Hill, 1985, p. 109.

Niveles organizacionales

No toda la organización se comporta como un sistema abierto que interactúa con el ambiente, sino parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente genera desafíos externos a la organización, en tanto que la tecnología le impone retos internos. Para enfrentar unos y otros, las empresas se desdoblaron en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son¹⁹:

1. *Nivel institucional.* Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico, pues allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para lograrlos. Este nivel es periférico y está orientado hacia el exterior, ya que mantiene la interfaz con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y debe enfrentar la incertidumbre porque no tiene poder o control sobre los eventos ambientales ni mucho menos capacidad de prever con razonable precisión los eventos ambientales futuros.
2. *Nivel intermedio.* También llamado nivel táctico, mediador o gerencial. En él se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Situado entre el nivel institucional y el nivel operacional, permite la articulación interna entre estos dos niveles. Se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la cima) sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional (la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está conformado por los mandos medios, es decir, las personas y órganos encargados de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales. Debe enfrentarse con dos componentes bien diferentes: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que encara un ambiente externo cambiante y complejo (nivel institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza, ocupado en la programación y ejecución de tareas bien definidas y delimitadas (nivel

¹⁹ Idalberto Chiavenato, *Introdução à teoria geral da administração*, São Paulo, McGraw-Hill, Makron Books, 1993, p. 835.

operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y vaivenes de la incertidumbre traída del ambiente por el nivel institucional, y los absorbe y digiere para traer al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo establecidos con rigidez, que este último deberá seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

3. *Nivel operacional.* Denominado nivel o núcleo técnico, se halla localizado en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. En este nivel se hallan las máquinas, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y los puntos de venta, que constituyen la tecnología predominante en la organización. Incluye el trabajo físico relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios de la organización, cuyo funcionamiento debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con regularidad y continuidad, que garanticen la utilización total de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones. Dicho nivel, orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea y la tecnología empleada para ejecutarla, funciona como un sistema cerrado y determinista en el interior de la organización.

De este modo, las organizaciones son, por un lado, sistemas abiertos que enfrentan la incertidumbre proveniente de las restricciones y contingencias externas impuestas por el ambiente, las cuales penetran a través del nivel institucional, que busca la eficacia tomando decisiones que tratan de aprovechar las oportunidades ambientales, defenderse de las amenazas y neutralizar las restricciones y contingencias del ambiente, para alcanzar resultados satisfactorios. Por otro lado, las organizaciones son sistemas cerrados, teniendo en cuenta que el nivel operacional funciona en términos de certeza y previsibilidad, y opera la tecnología de acuerdo con criterios de racionalidad. Este nivel busca la eficiencia en las operaciones ejecutadas dentro de programas, rutinas y procedimientos estandarizados, cíclicos y repetitivos, para alcanzar resultados óptimos.

Los tres niveles se hallan articulados y no presentan límites bien definidos. Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional.

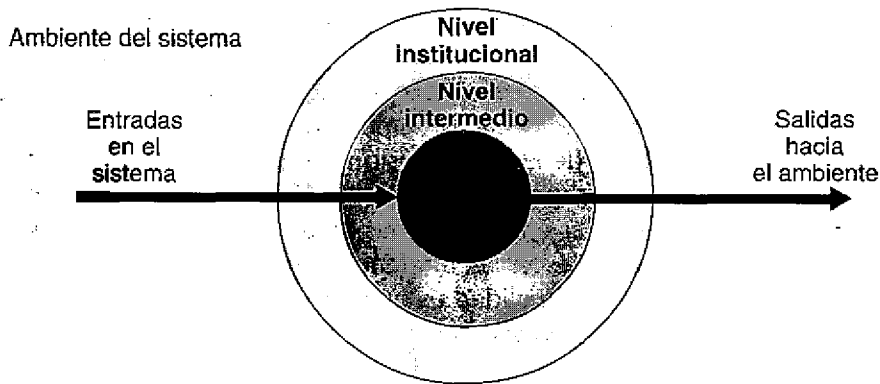


Figura 1.7 Los tres niveles organizacionales y el ambiente.

Las organizaciones y el ambiente

Cuando se diseña un modelo para visualizar la organización, es necesario saber en qué contexto existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni existen en el vacío. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea. Se denomina ambiente todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema. Desde una perspectiva más amplia, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización; esto significa que el ambiente es todo el universo. Dado que el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, es difícil profundizar en este concepto. Para poder comprender dicho concepto, es necesario definir dos estratos ambientales: el ambiente general (o macroambiente) y el ambiente de tarea (o microambiente). El segundo está contenido en el primero, del mismo modo que un sistema se halla inmerso en un suprasistema.

El ambiente general o macroambiente

El ambiente general se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que ocurren en el mundo y la sociedad en general. Estos factores conforman un campo dinámico de fuerzas intrincadas que se cruzan, chocan, se junta, se oponen, se multiplican, se anulan y se potencian provocando acciones, reacciones, inestabilidad, cambio y, por consiguiente, complejidad e incertidum-

bre respecto de las situaciones y circunstancias creadas. El escenario ambiental influye con fuerza en todas las organizaciones, afectando a algunas con mayor o menor impacto y creando condiciones más o menos favorables. En consecuencia, su efecto es amplio y genérico para todas las organizaciones.

Las fuerzas que afectan el ambiente general escapan del control, la previsión y hasta de la comprensión de las organizaciones. Debido a su complejidad, es imposible obtener toda la información acerca de esas fuerzas, procesarlas e interpretarlas para saber cómo se comportan en el momento y cuáles son las tendencias en el futuro inmediato. Posar de futurólogos en la actualidad es una tarea arriesgada y destinada al fracaso; es mejor hacer previsiones a corto plazo.

Ambiente de tarea (ambiente cercano) o microambiente

El ambiente de tarea es el más próximo e inmediato a la organización. Cada organización tiene su propio ambiente de tarea, del cual obtiene sus entradas y en el cual sitúa sus salidas o resultados. En el ambiente de tarea se hallan las entradas y salidas del sistema, es decir, proveedores de recursos (materiales, financieros, humanos, de actividades de terceros, etc.) y clientes o consumidores. Sin embargo, la organización no es ama absoluta de lo que está a su alrededor, pues en el ambiente de tarea están los competidores (que le disputan las entradas y las salidas) y los organismos reguladores (sindicatos, órganos fiscalizadores, entidades reguladoras, etc.), que imponen restricciones, condiciones y limitaciones a la actividad organizacional.



Figura 1.8 Los tres niveles organizacionales y su funcionamiento.

Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*, São Paulo, McGraw-Hill, Makron Books, 1995, p. 93.

Cuadro 1.5 Fuerzas que afectan el ambiente general o macroambiente.

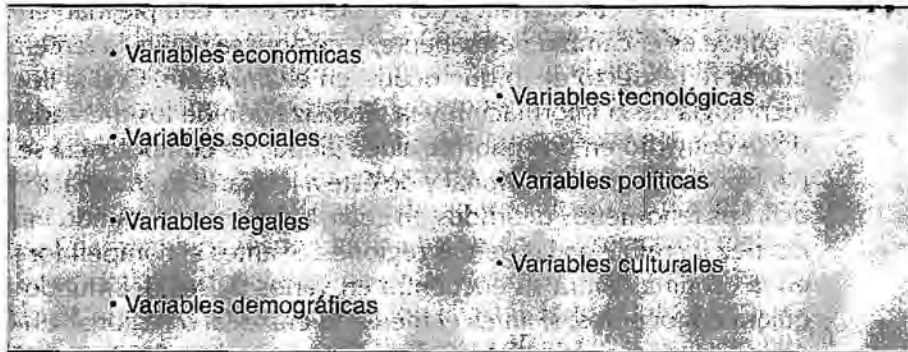


Figura 1.9 Fuerzas que afectan el ambiente de tarea o microambiente.

La organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio en el ambiente de tarea. El dominio define las relaciones de poder y dependencia con respecto a los elementos ambientales descritos. Aunque el ambiente de tarea ofrece medios, recursos y oportunidades, también impone a la organización exigencias, condiciones, limitaciones, restricciones, retos, contingencias y amenazas. Es una espada de dos filos. La organización exitosa es capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que ejecutan ciertas tareas, de modo que el sistema total pueda

operar dentro de las restricciones, responder a las exigencias y aprovechar las oportunidades del ambiente.

La primera característica del ambiente es la complejidad creciente; la segunda es el cambio permanente, y de aquí se deriva la tercera: la incertidumbre respecto de lo que ocurre en el ambiente. Con la llegada de la tecnología de la información y la globalización de los mercados, el mundo se convirtió en una enorme aldea global. La competencia se desplazó del plano regional al nacional y de éste a los campos internacional y mundial. Los fenómenos ocurridos en cualquier parte del mundo influyen con rapidez increíble en las demás regiones. Si antes el competidor se hallaba en la esquina, ahora se encuentra en varios países del mundo que ni siquiera conocemos; si antes el mercado era local o regional, en la actualidad es global o mundial, sin fronteras y sin banderas. Trabajar en un ambiente limitado y reservado es fácil; lo difícil es competir en terreno abierto. Lo mismo puede decirse de la información con respecto al ambiente. Las organizaciones no están preparadas para procesar información que lleven a elaborar mapas, percibir e interpretar sus ambientes y conocerlos de modo adecuado para que les sirvan de guía al tomar decisiones y emprender acciones.

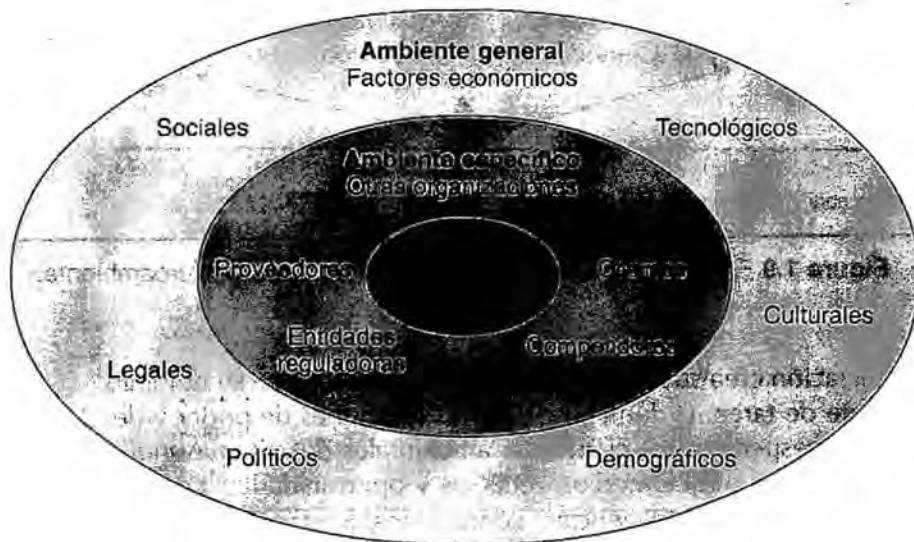


Figura 1.10 Organización, ambiente específico (o de tarea) y ambiente general.

En opinión de algunos autores, el ambiente constituye la variable independiente, mientras que la organización representa la variable dependiente. Esto quiere decir que las características organizacionales se encuentran profundamente influenciadas por las características ambientales. Según ellos, existe un determinismo ambiental: el ambiente determina las características organizacionales. Las empresas que logran ajustarse y adaptarse a las exigencias ambientales consiguen sobrevivir y crecer. Por el contrario, las empresas incapaces de adaptarse, simplemente desaparecen del escenario, así como desaparecieron del planeta los dinosaurios. Tales cambios responden a una verdadera selección natural de las especies organizacionales. A pesar de la exageración evidente, no queda duda de que el ambiente condiciona hasta cierto punto las características que las organizaciones necesitan para alcanzar el éxito en sus actividades.

DINÁMICA AMBIENTAL

El ambiente de tarea también puede estudiarse desde el punto de vista de su dinamismo, es decir, de la estabilidad o la inestabilidad. Cuando el ambiente en que se halla inmersa la organización se caracteriza por pocos cambios o cambios leves y previsibles, se denomina estable y estático; cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos, se denomina cambiante o inestable. Cuando los cambios son muy fuertes, el ambiente se aproxima a la turbulencia. En realidad, son dos situaciones extremas en un *continuum*:

1. *Ambiente de tarea estable y estático.* Permite relaciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas) en la organización, ya que su comportamiento es conservador y previsible. La empresa puede utilizar el modelo burocrático de organización (llamado modelo mecanicista) estableciendo normas y reglamentos para las actividades de sus departamentos, pues sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras casi siempre experimentan las mismas acciones y reacciones. La rutina y el conservadurismo son las dos principales características de las organizaciones que operan con gran éxito en esta clase de ambiente, que predominó durante la primera mitad del siglo XX. A partir de entonces, perdió su estabilidad y empezó a mostrar algunos cambios. En la actualidad son escasas las organizaciones que mantienen un ambiente de tarea estable y estático, en el cual poco cambia en las reglas de

- juego establecidas con proveedores, clientes y competidores. Es el caso, por ejemplo, de empresas de sombreros y de goma arábiga, que experimentan pocos cambios.
2. *Ambiente de tarea cambiante e inestable.* Impone reacciones diferentes, nuevas y creativas a la organización, ya que su comportamiento es dinámico, cambiante, imprevisible y turbulento. En consecuencia, la empresa precisa establecer el modelo orgánico o *adhocrático* de organización, capaz de generar reacciones adecuadas a las restricciones ambientales que debe enfrentar la organización, y a las contingencias que no consiga prever. El cambio y la innovación permanentes son las principales características de las organizaciones que operan con gran éxito en este tipo de ambiente. Al entrar en la era de la información, la mayoría de las organizaciones pasaron a funcionar en ambientes de tarea cambiantes e inestables. Incluso organizaciones conservadoras como las empresas cementeras y ferroviarias están experimentando el impacto de competidores nuevos y agresivos, aunque mantienen los mismos clientes y proveedores.

COMPLEJIDAD AMBIENTAL

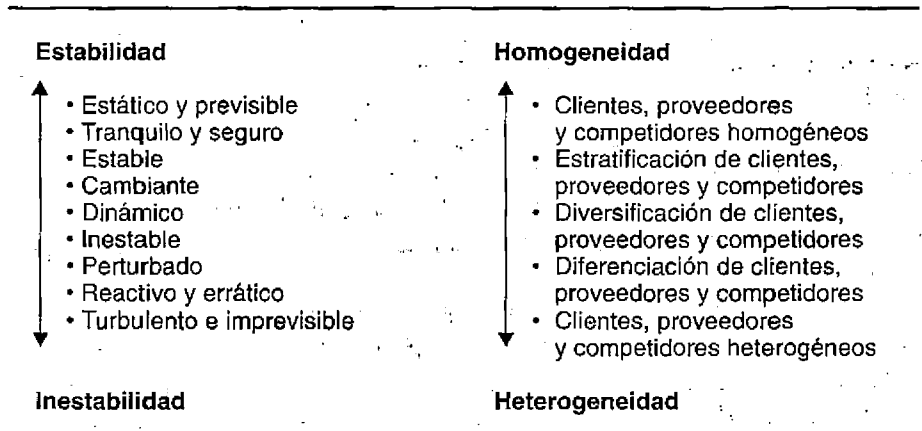
El ambiente de tarea puede estudiarse desde el punto de vista de la complejidad, es decir, de la homogeneidad y la heterogeneidad. Cuando la organización fabrica un solo producto o presta un único servicio, su ambiente de tarea se vuelve simple y homogéneo, ya que sólo puede tener un tipo de clientes y un tipo de proveedores y, por consiguiente, un solo tipo de competidores y de entidades reguladoras. Cuando la organización fabrica una serie de productos o presta servicios diferenciados, su ambiente de tarea se vuelve complejo y heterogéneo, con diversidad de proveedores, clientes, competidores y organismos reguladores. Si la organización cambia sus productos o servicios –modificándolos, ampliándolos, restringiéndolos o descontinuándolos–, cambia también su ambiente de tarea y opera con nuevos clientes, proveedores, competidores y organismos reguladores. Los extremos de ese *continuum*, que va de la homogeneidad a la heterogeneidad son:

1. *Ambiente de tarea homogéneo.* Permite a la organización alcanzar un pequeño grado de diferenciación de actividades y, en consecuencia, tener una estructura organizacional sencilla y centralizada, con pocos

departamentos para tratar con los eventos ambientales homogéneos (o uniformes). Es el caso de las empresas que tienen clientes, proveedores y competidores poco diferentes entre sí y que pueden ser tratados por la organización con cierta uniformidad de criterios. La simplicidad es la principal característica de las organizaciones que operan con gran éxito en este ambiente, en el cual se concentran las organizaciones de un solo producto o servicio.

2. *Ambiente de tarea heterogéneo.* Impone a la organización la necesidad de establecer unidades u órganos diferenciados que correspondan a los diversos segmentos diferenciados del ambiente de tarea, cada uno de los cuales debe funcionar como una base descentralizada para planear y controlar las reacciones en su segmento específico del ambiente de tarea. El ambiente de tarea heterogéneo impone variedad a la organización, que se divide en una serie de departamentos que responden individualmente por un aspecto de esa variedad ambiental. Es el caso de las organizaciones cuyos mercados de clientes y proveedores son diferentes, y sus competidores son heterogéneos y distintos entre sí. La complejidad es la característica principal de las organizaciones que operan con gran éxito en este ambiente. En general, son compañías con muchos productos o servicios, que deben tratar con clientes, proveedores y competidores diferentes.

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



De la unión de estos dos aspectos del ambiente de tarea resulta un cuadro de doble entrada que permite comprender mejor los fenómenos implicados.

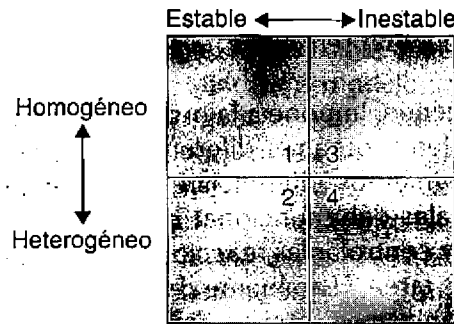


Figura 1.11 Tipología de ambientes de tarea.

En el cuadrante 1, el ambiente homogéneo y estable es simple y previsible. En este tipo de ambiente de tarea, las empresas adoptan una estructura organizacional sencilla y no muy diferenciada, con pocos departamentos para enfrentar los agentes ambientales (clientes, proveedores y competidores) homogéneos y no diferenciados. Al mismo tiempo, las organizaciones pueden adoptar un modelo burocrático y rígido para enfrentar todos los agentes ambientales de modo rutinario, estandarizado, repetitivo y conservador, y los eventos ambientales estables y poco sujetos a cambios.

En el cuadrante 2, el ambiente heterogéneo y estable es complejo y previsible. En este tipo de ambiente de tarea, las empresas adoptan una estructura organizacional diferenciada con varios departamentos capaces de enfrentar cada segmento ambiental específico involucrado (clientes, proveedores y competidores), debido a la heterogeneidad ambiental. Al mismo tiempo, las organizaciones adoptan un modelo burocrático y rígido para enfrentar los diversos agentes ambientales de manera rutitaria, repetitiva y conservadora, y los eventos ambientales estables y poco sujetos a cambios.

En el cuadrante 3, el ambiente de tarea homogéneo e inestable es simple pero imprevisible. En este tipo de ambiente de tarea, las organizaciones adoptan una estructura organizacional simple y poco diferenciada, con pocos departamentos para enfrentar los agentes ambientales

involucrados, homogéneos y no diferenciados. Al mismo tiempo, las organizaciones adoptan un modelo *adhocrático*²⁰, flexible y maleable para enfrentar los agentes ambientales de manera creativa e innovadora.

En el cuadrante 4, el más complejo y retador, el ambiente de tarea heterogéneo e inestable es complejo e imprevisible. En este tipo de ambiente de tarea, las empresas requieren adoptar una estructura organizacional diferenciada, con varios departamentos capaces de enfrentar cada segmento ambiental específico involucrado, debido a la heterogeneidad ambiental. Al mismo tiempo, las organizaciones necesitan adoptar un modelo *adhocrático*, flexible y maleable para enfrentar agentes ambientales de manera creativa e innovadora.

Administrar una organización que opera en el ambiente de tarea del cuadrante 1 es relativamente fácil: la rutina y la simplicidad son parte del juego; los cuadrantes 2 y 3 representan desafíos mayores. Administrar una organización en las condiciones del cuadrante 4 es una tarea realmente compleja, desafiante e innovadora. Las personas deben sintonizarse con ese contexto.

En este mundo de cambios, las organizaciones en general están alineándose en el cuadrante 4 (ambiente de tarea heterogéneo). Ahí está el peligro: al transitar hacia ese cuadrante, dejan a un lado sus características mecanicistas y asumen de modo gradual características orgánicas para sobrevivir y crecer en el nuevo contexto ambiental.

20 La *adhocracia* es un modelo de organización en que predomina lo *ad hoc* (aquí y ahora). Es un modelo flexible, ajustable y orgánico. Es la antítesis de la burocracia y de la organización rutinaria y conservadora. Presenta poca división del trabajo: en vez de órganos especializados en funciones (estructura funcional y departamentalizada), la organización se basa en equipos autónomos e interfuncionales y no en departamentos y órganos estables y definitivos. El énfasis se hace en las personas y no en los órganos o la jerarquía. Se caracteriza por la nivelación del poder, es decir, pocos niveles jerárquicos. La autoridad del conocimiento es más importante que la autoridad jerárquica. La organización funciona con base en la comunicación lateral intensiva y no con base en las líneas verticales, el mando jerárquico o la supervisión única. Las normas y reglamentos burocráticos se sustituyen en su totalidad por la confianza recíproca y las relaciones interpersonales. El trabajo individual se reemplaza por la actividad grupal y en equipo. El énfasis se hace en la innovación y el cambio, y no en la conservación del *statu quo* y el pasado. La empresa es orgánica, flexible y volátil; se orienta no sólo hacia el presente, sino también hacia el futuro. De esta modo, cambian los productos, los servicios, los procesos de producción, los clientes, los proveedores y el ambiente. Dado que todo cambia con intensidad, la organización *adhocrática* necesita adaptarse con rapidez a esos cambios y, si es posible, anticiparse de modo proactivo.

Cuadro 1.7 Empresas mecanicistas y empresas orgánicas.

| Empresas mecanicistas | Empresas orgánicas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Estructura burocrática con minuciosa división del trabajo. • Cargos ocupados por especialistas con funciones definitivas y delimitadas. • Centralización excesiva de las decisiones, tomadas exclusivamente en la cúpula de la organización. • Jerarquía de autoridad rígida; prevalece la unidad de mando. • Sistemas de comunicaciones formales; prevalecen las verticales descendentes. • Énfasis en las reglas y procedimientos formalizados previamente por escrito. • Sistemas de control basados en la supervisión de amplitud de control estrecha. • Trabajo individualizado y solitario • Modelo burocrático y rígido. • Principios de las teorías clásica y burocrática. | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura flexible, sin mucha división del trabajo o fragmentación de funciones. • Cargos modificados y redefinidos por la interacción con personas que realizan la tarea. • Descentralización de las decisiones, delegadas a los niveles inferiores de la empresa. • Jerarquía flexible; predomina la nivelación del poder y la democratización. • Mayor confiabilidad en las comunicaciones informales entre las personas. • Predominio de la interacción lateral sobre la vertical. • Ámbito de control amplio, libre y flexible • Trabajo grupal y en equipo. • Modelo <i>adhocrático</i> y flexible. • Principios de las teorías de sistemas y situacional (o de contingencia) |

Concepto de eficacia organizacional

La literatura sobre *eficacia organizacional* es abundante. Muchos autores hablan acerca de eficacia empresarial en términos de ganancias, ventas, facturación o términos semejantes. Otros autores sugieren criterios financieros, como costo por unidad, porcentaje de ganancias sobre las ventas, aumento del valor en inventario, utilización de la fábrica y el equipo, relación entre capital y facturación, capital y ganancia, etc. Como sistemas abiertos, las organizaciones sólo sobreviven si son capaces de mantener la negentropía (entropía negativa, contraria a la entropía) importando una cantidad de energía mayor de la que se devuelve al ambiente convertida en productos (salida). La razón es obvia: una parte de la entrada (*input*) de energía se transforma en salida (*output*) organizacional, y la organización consume la otra. Para realizar el trabajo de transformación, la organización necesita ser creada, recibir energía y mantenerse; tal necesidad se refleja en la pérdida inevitable de energía en el proceso de entrada y salida²¹.

21 Daniel Katz y Robert L. Kahn, *op. cit.*, p. 87.

La mayor parte de las organizaciones reciben energía de dos maneras: de las personas (recursos humanos) como fuente de energía, y materiales (recursos no humanos). Para efectos contables, las organizaciones diferencian las fuentes de energía, los usos que cada una tendrá y la clasificación de la entrada de energía de las personas (mano de obra directa o indirecta, productiva o improductiva), según la proximidad al proceso de transformación básica en que se ocupa la empresa. En general, la mano de obra directa es la energía que actúa sobre los materiales que entran en la empresa (producir, vender, etc.), en tanto que la mano de obra indirecta es la energía que actúa sobre los otros miembros de la empresa (supervisión o servicios de asesoría) o sobre materiales que no hacen parte de la transformación empresarial (planeación, estudios de tiempo, contabilidad, etc.).

La medición de las entradas y las salidas de la empresa no se hace con base en la energía ni en cualquier otro indicador que pueda expresarse en alguna medida de energía. En vez de ello, se utilizan toneladas, metros, horas, litros, etc., según el material o la mercancía. La medida más próxima es el dinero (costo), que no es, necesariamente, conmensurable con alguna medida de entrada y de salida de energía. Los mismos economistas han reconocido la desventaja de utilizar el dinero como unidad de medida en casos que impliquen inversión de energía y rendimiento intelectual.

Apenas recientemente, algunos teóricos de la administración y de la organización sugirieron medidas de eficacia administrativa en función de los activos humanos. Este punto de vista lo reforzaron, entre otros, Argyris²², Bennis²³, Etzioni²⁴, Likert²⁵, Georgopoulos, Mahoney y Jones²⁶, McGregor²⁷, y Selznick²⁸.

Likert critica las medidas tradicionales de eficacia administrativa. "Es claro que todas las medidas de resultado final proporcionan datos de hechos consumados. Esto es válido para la medición de la producción, de

22 Chris Argyris, *A integração indivíduo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975.

23 Warren G. Bennis, *Changing Organization: Essays on the Development and Evaluation of Human Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

24 Amitai Etzioni, "Two Approaches to Organization Analysis: A Critique and a Suggestion", en *Administrative Science Quarterly*, No. 5, 1960, pp. 257-258.

25 Rensis Likert, *A organização humana*, São Paulo, Atlas, 1975.

26 Basil S. Georgopoulos, G. M. Mahoney, N. W. Jones, "A Path-goal Approach to Productivity", en *Journal of Applied Psychology*, No. 41, 1957, pp. 345-353.

27 Douglas M. McGregor, "O lado humano da empresa", en Yolanda Ferreira Balcão, Laerte Leite Cordeiro, *O comportamento humano na empresa*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.

28 Philip Selznick, "Foundation of the Theory of Organizations", en *American Sociological Review*, No. 13, 1948, pp. 25-35.

Cuadro 1.8 Diferencias entre empresas mecanicistas y empresas orgánicas.

| Empresas mecanicistas (tradicionales y rígidas) | Empresas orgánicas (contemporáneas y flexibles) |
|--|--|
| <p>Predomina la estructura vertical:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tareas especializadas 2. Jerarquía rígida de autoridad 3. Muchas reglas y reglamentos 4. Comunicación vertical basada en documentos 5. Formalidad y restricciones 6. Sistemas de control 7. Departamentalización 8. Centralización de las decisiones | <p>Predomina la estructura horizontal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tareas compartidas 2. Jerarquía libre 3. Autoridad del conocimiento 4. Comunicación horizontal cara a cara 5. Informalidad y libertad 6. Autonomía y retroalimentación intensa 7. Equipos y fuerzas de tareas 8. Descentralización de las decisiones |



Eficiencia = *cómo* se hacen las cosas; de qué modo se ejecutan.

Eficacia = *para qué* se hacen las cosas; qué resultados persiguen; cuáles objetivos se logran.

Figura 1.12 Relación entre eficiencia y eficacia.

los gastos de material, de los costos, de las ganancias y de los demás datos del área financiera. Sin embargo, los administradores exitosos saben que aunque esas mediciones de los resultados son valiosas, sólo sirven para expresar un hecho cumplido"²⁹. Según Likert, algunos factores que conducen a obtener la eficacia administrativa son variables intervinientes, entre las cuales se hallan las cualidades de la organización humana, el nivel de confianza e interés, la motivación, la lealtad, el desempeño y la capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuar efectivamente y tomar decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización³⁰.

Negandhi³¹ destaca que el crecimiento y la supervivencia de la organización como negocio dependen de su fuerza financiera o económica: algunos datos, como ganancia, costo por unidad, volumen de ventas, etc., son buenos indicadores de la capacidad financiera de la empresa. No obstante, esas salidas son el resultado de la acción administrativa, y los administradores pueden sobrecargar la empresa, drenando sus potenciales a largo plazo, para impulsarla a la consecución de buenas ganancias y un gran volumen de ventas a corto plazo. Por consiguiente, es incorrecto utilizar sólo estos índices económicos para medir la eficacia administrativa. En esas circunstancias, es necesario explicar otros criterios para evaluar de manera adecuada la eficacia administrativa.

Con base en los planteamientos de Argyris, Likert y otros, Negandhi sugiere las siguientes medidas de eficacia administrativa³²:

1. Capacidad de la administración para encontrar fuerza laboral adecuada.
2. Niveles elevados de moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
3. Bajos niveles de rotación de personal y ausentismo.
4. Buenas relaciones interpersonales.
5. Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas).
6. Percepción respecto de los objetivos globales de la empresa.

29 Rensis Likert, *op. cit.*, p. 124.

30 *Ibid.*, p. 44.

31 Anant R. Negandhi, "A Model for Analysing Organizations in Cross-cultural Settings", en A. R. Negandhi (Org.), *Modern Organization Theory, Contextual, Environmental, and Sociocultural Variables*, Centers for Business and Economic Research, The Kent State University Press, 1973, pp. 298-299.

32 *Ibid.*, p. 299.

7. Utilización adecuada de fuerza laboral calificada.
8. Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Alcance de objetivos empresariales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al ambiente externo.

Para que la empresa alcance la eficacia debe cumplir estas tres condiciones básicas. El alcance de la eficacia tropieza con la complejidad de exigencias de una empresa como sistema abierto. La eficacia y el éxito empresarial constituyen un asunto muy complejo, debido a las relaciones múltiples que se establecen con los elementos ligados a la empresa. Según muestra la figura 1.13, entra en juego un conjunto de intereses y satisfacciones, muchos de los cuales están en conflicto y, hasta cierto punto, son antagónicos. Lo cierto del caso es que la administración de recursos humanos cumple un papel importante en el logro de la eficiencia y la eficacia empresariales. Esto es precisamente lo que vamos a demostrar en este libro.



Figura 1.13 El éxito organizacional. Esquema de la interacción gerencia-organización-sociedad.

Fuente: Hal Pickle, Frank Friedlander, "Seven Societal Criteria of Organization Success", en Bernard M. Bass, Samuel D. Deep, *Studies in Organizational Psychology*, Boston, Allyn & Bacon, 1972, p. 40.

RESUMEN

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales dependen para vivir; éstas, a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas ni las organizaciones, no existiría la ARH.

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograr mediante la iniciativa individual. Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, empresas prestadoras de servicios, financieras, bancos, universidades y colegios, ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, etc. Las organizaciones pueden estudiarse y analizarse según el modelo de sistema abierto, puesto que importan, transforman y exportan energía durante los ciclos de actividad; también pueden estudiarse mediante el modelo sociotécnico, ya que se componen de un sistema social y un sistema técnico, entrelazados estrechamente y administrados por un sistema gerencial. Al establecer sus objetivos, las empresas definen su racionalidad. Basadas en ésta, las empresas ponen en práctica estrategias que les permiten alcanzar los objetivos. Como sistemas abiertos, las organizaciones mantienen un estrecho intercambio con el ambiente, y el intercambio e interdependencia conducen al concepto de eficacia organizacional, que depende del logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno (personas y recursos no humanos) y la adaptación al ambiente externo. De ahí la importancia del papel que cumple la ARH en la vida de las empresas.

TEMAS PRINCIPALES

| | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Sistema | Sistema abierto |
| Organizaciones | Organizaciones complejas |
| Sistema sociotécnico | Entropía negativa |
| Estado estable (de equilibrio) | Homeostasis |
| Diferenciación | Equifinalidad |
| Ambiente | Competencia |
| Ajuste | Cooptación |
| Coalición | Eficacia organizacional |
| Eficiencia | |

PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué es importante para la administración de recursos humanos estudiar la interacción de las personas y las organizaciones?
2. Explique el concepto de organizaciones.
3. ¿Cuáles son las características principales de las organizaciones complejas?
4. Explique el concepto de sistema.
5. ¿Cuáles son las diferencias entre un sistema abierto y uno cerrado?
6. ¿Qué es entropía negativa?
7. ¿Qué es equifinalidad?
8. ¿Cuáles son las principales características de una organización, según el enfoque de Katz y Kahn?
9. Explique la organización desde la perspectiva del modelo sociotécnico.
10. ¿Cuáles son las estrategias cooperativas y competitivas de la organización con relación al ambiente?
11. Explique el significado de eficacia organizacional y cuál es el papel de la ARH para lograrla.

INFORME PARA ANÁLISIS Y DISCUSIÓN 1

“En busca de la productividad”*

Administrar los recursos humanos es una tarea compleja cuando las empresas deben fijar políticas de austeridad en los gastos o soportar la falta de trabajo para la maquinaria y el personal. O cuando otras, con menos capacidad para esperar el cambio de situación, terminan por hacer despidos masivos. Las empresas trabajan dentro de una camisa de fuerza: el alto costo del dinero. Se tiene en cuenta que la nómina es uno de los pocos componentes de costo que pueden reducirse a corto plazo, los RH deberán seguir administrándose bajo cierta tensión.

En la mayor parte de las empresas víctimas de la recesión de comienzos de la década de 1980 se tomaron varias medidas de emergencia: se

* Tomado de la revista *Negócios em Exame*, No. 242, 13 de enero de 1982, pp. 28-31, con permiso de Editora Abril.

redujeron las líneas de productos, se racionalizaron los inventarios y se disminuyeron los gastos administrativos (incluidos los de personal), incluso los de los mismos ejecutivos. Todas estas medidas, en conjunto, fueron "traumatizantes". Aunque como esas medidas permanecen vigentes, el efecto de su implantación ya se ha asimilado; por tanto, cambiará la prioridad para el administrador de RH: en lugar de establecer el ahorro en valores absolutos, deberá buscar el aumento de la productividad, un desafío sin duda menos angustiante que ordenar despidos masivos.

A pesar de todo, la crisis mostró aspectos positivos. Muchas empresas probaron con éxito su capacidad de reacción y adaptación a los nuevos tiempos, evitando el despido de personal al ritmo de caída de las ventas. Así sucedió en Organizaciones Feffer, uno de los mayores grupos de la industria del papel en Brasil, con casi 7.400 empleados, donde no hubo despidos masivos, a pesar de que las ventas experimentaron una caída acelerada.

También Esso, cuyo volumen de producción descendió cerca de 10%, mantuvo sin trabajar su personal a la espera de una recuperación del sector de distribución de derivados del petróleo. "Descubrimos que despedir empleados por causa de las dificultades del momento era derrochar el dinero", afirma el gerente del departamento de relaciones con los empleados. La compañía Esso tardaría más de tres años para rehacer su planta de personal, en el supuesto de que despidiera hoy 10% de su personal.

"Un año traumático"

Soportar ese tipo de descalabro es mucho más fácil para las empresas que operan con capital intensivo (en que la mano de obra incide poco en los costos totales) y las empresas altamente capitalizadas. Lo que hicieron Esso y Feffer, al mantener su personal, es imposible que lo hagan las empresas del sector textil, donde la incidencia de la mano de obra es mucho mayor. Éste fue el dilema que enfrentó el grupo Vicuña, poseedor de fábricas en cinco estados brasileños, y con cerca de diez mil empleados.

El presidente del grupo, presionado por el aumento de los costos financieros y por perjuicios en algunas líneas de producto, tuvo que hacer algunos ajustes de producción que implicaron la reducción del personal en casi 4%. Y no hubo un mayor volumen de despidos porque, además del problema social que acarrearía, las desvinculaciones producirían bajas sensibles en los altos índices de productividad que tardaría en alcanzar la empresa. En consecuencia, la política trazada consiste en resistir hasta cuando sea posible.

En el otro extremo, Bradesco, el mayor banco privado del país, enfrenta problemas de expansión. En la década de 1980 Bradesco aumentó su personal de 75.000 a 83.262. Gracias a ese crecimiento, Bradesco puede conceder aumentos reales de 5% una vez al año, además de los reajustes legales y los índices de productividad acordados con los sindicatos de los empleados bancarios. Así mismo, el banco tiene una política de salario diferenciada, por encima del salario medio del mercado: 60% de sus empleados gana más o menos entre cuatro o cinco salarios mínimos. Además, la ampliación de su red de filiales a 1.363 crea nuevas posibilidades de ascenso para el personal capacitado internamente. Una muestra de esto son los cerca de 30 mil empleados que van cada año al centro de formación y capacitación.

En el grupo Fenicia, cuyas empresas principales son la cadena de tiendas Arapua, las empresas Paoletti y Duchén, y la financiera Fenicia, la crisis llegó cuando realizaba grandes inversiones en ampliación, modernización y fusión con otras empresas. Las empresas del grupo Fenicia experimentaron un crecimiento de 42% en las ventas, descontados los ajustes por inflación; la planta de personal creció 15% y hoy llega casi a 10.000 empleados. Fenicia pudo mantener los diversos planes y programas de desarrollo de personal, y fortalecer las actividades de apoyo (capacitación en todos los niveles, cursos de especialización, programas para mejorar la relación entre jefes y subordinados), entre otros.

Pero los casos de Bradesco y Fenicia constituyen una excepción. Sin embargo, las lecciones del pasado determinarán las decisiones del futuro. Las empresas están aprendiendo de la crisis, lo cual hace más positiva su visión para el futuro próximo. Así mismo, buscan obtener provecho de algunos recursos que hasta ahora sólo dificultaban la administración. En las organizaciones Feffer, por ejemplo, entre las prioridades del área de RH están la intensificación de la movilidad interna y el mejoramiento de los servicios de asistencia médica. Bradesco destaca la contribución (vital para la estrategia de trabajar con mano de obra integrada y confiable) del plan de asistencia social de la Fundación Bradesco para reducir la rotación.

Varios ejecutivos y consultores sostienen que jamás en los últimos tiempos, cuando mantener el empleo es fundamental, se exigió tanto a los administradores y jefes (y éstos a los subordinados). El temor a estar desempleado aumenta la productividad; sin embargo, con el tiempo las personas se desgastan, lo cual repercute en contra de los intereses de la empresa. La búsqueda de productividad no es sólo una consecuencia del temor al desempleo, sino de un amplio proceso de estímulos e innovaciones deliberadamente planeado. Aquí surge otro dilema: ¿Es mejor para la empresa reducir el personal, y correr el riesgo de presionar a jefes y ope-

rarios, y causar tensiones a corto plazo y rotación cuando mejoren las condiciones del mercado de trabajo? ¿O ser tolerante y correr el riesgo de no fomentar la competitividad ni estar a la par con los cambios rápidos del mercado, la tecnología y los hábitos de los consumidores?

Preocupados por salir de esta dificultad, los especialistas en planeación estratégica recomiendan que la planeación, tanto en el plano de los recursos humanos como en el de la administración general, debe verse como el preludio de tiempos difíciles en que las empresas brasileñas habrán de estar a la par de las tendencias mundiales para aumentar la productividad, so pena de ser destruidas por las competencias externa e interna.

Imitar al Japón, una salida

Una salida a la dificultad sería imitar a los japoneses, que abandonaron los conceptos clásicos de distribución del trabajo del estadounidense Frederick W. Taylor (en que cada trabajador cumple una tarea predeterminada y repetitiva) y los sustituyeron por sistemas de producción en que los empleados participan en algunas decisiones, identifican problemas de su grupo y aceptan trabajar en varias funciones. Lo envidiable de los japoneses es que consiguen reducir el número de personas por unidad producida, y las pirámides jerárquicas de las empresas son menores que las de las occidentales.

Esos métodos, aunque más productivos, tienden a encontrar resistencia en Brasil, bien sea por las diferencias culturales entre los dos pueblos o bien porque los sindicatos no quieren aceptar cambios radicales en los métodos de producción, que reducen la oferta de empleo al utilizar robots en la producción.

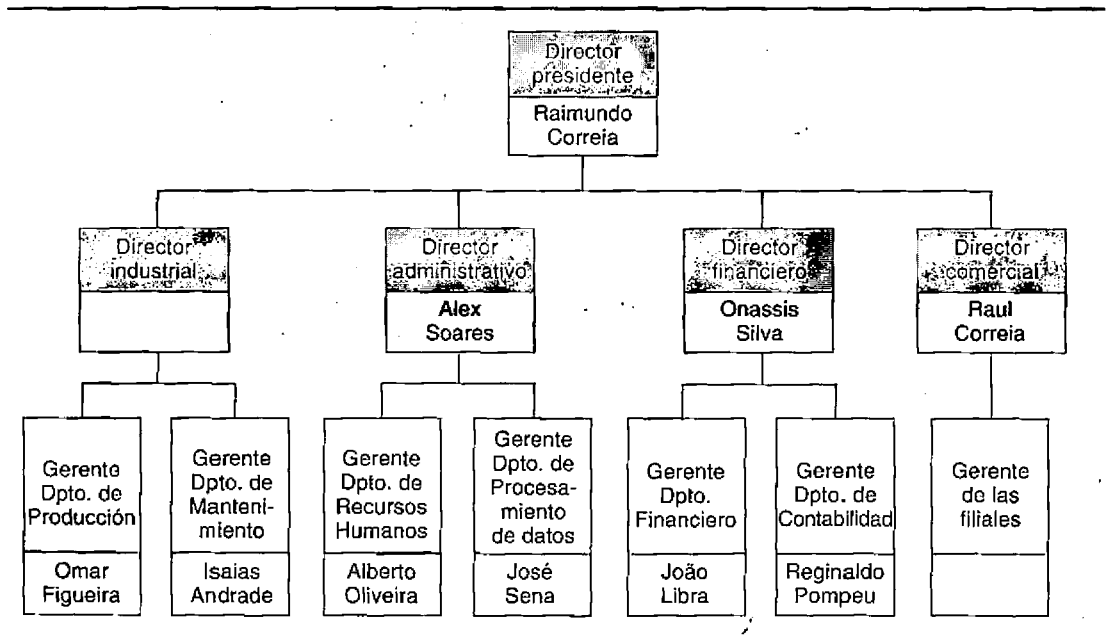
Sin embargo, la propuesta no es utópica y cuenta con el apoyo de profesionales ligados al acontecer diario de la ARH, que desean revisar el modo de programar y ejecutar el trabajo en las industrias para mejorar las condiciones de competitividad de las empresas brasileñas. Y los cambios llegarán hasta el punto de modificar los criterios de remuneración de los empleados, abriendo un debate que crecerá en los próximos años.

CASO 1

Metalúrgica Santa Rita S. A. (Mesarisa) es una empresa mediana, de capital abierto, dedicada a la producción y comercialización de candados, cerraduras, picaportes, herrajes, etc., tanto para residencias (casas, aparta-

mentos, edificios en general) como para el mercado automotor (automóviles, camiones, motocicletas, tractores, etc.). Su extensa línea de productos incluye casi 600 artículos pertenecientes a los mercados de la construcción y automovilístico. Para la elaboración de esa línea de productos, Mesarisa posee una fábrica en los alrededores de São Paulo. La comercialización se hace a través de filiales en São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte y Recife. En cada una de esas filiales hay un depósito de productos terminados con destino al mercado industrial (constructoras, empresas automotrices) y de autopartes (talleres de mecánica en general, etc.).

Fundada en 1960 por el actual director presidente, señor Raimundo Correia, Mesarisa tuvo una rápida expansión en la década de 1970, con ocasión del llamado "milagro económico brasileño", cuando la construcción inmobiliaria experimentó un gran incremento paralelo al de la producción de automóviles en Brasil. Sin embargo, a partir de 1989, Mesarisa empezó a sentir los efectos de la recesión de los mercados inmobiliario y automovilístico, y se vio obligada a reducir sus operaciones de producción, sus inversiones y su fuerza laboral. A pesar de haber reducido su planta de personal de 1.900 a 1.400 empleados, su estructura organizacional se mantuvo intacta, como lo demuestra su organigrama.



Organigrama de los tres primeros niveles de Mesarisa.

Los niveles jerárquicos de la estructura organizacional están dispuestos de la manera siguiente:

- 1o. Director presidente
- 2o. Directores de área
- 3o. Gerentes de departamento
- 4o. Jefes de sector
- 5o. Supervisores de sección
- 6o. Encargados
- 7o. Trabajadores comunes (por mes)
- 8o. Trabajadores por horas

Según el director presidente, el gran desafío de Mesarisa es alcanzar un nivel de eficiencia y de eficacia en los negocios para aprovechar sus operaciones al máximo. Por tanto, pidió a cada director y a cada gerente de departamento presentar un plan en que explicaran cómo cada área y cada departamento podrían mejorar su nivel de eficiencia y de eficacia.

El gerente de recursos humanos, Alberto Oliveira, se preocupó por mostrar una visión global de su departamento, puesto que considera que los recursos humanos están presentes en todos los departamentos y áreas de la empresa. Así pues, eficiencia y eficacia en la administración de recursos humanos deben mirarse en el conjunto de la empresa y no simplemente en los departamentos. Por consiguiente, su problema radica en poder definir la eficiencia y la eficacia de recursos humanos en el nivel organizacional. ¿Cómo hacerlo?