

AAU

AMERICAN ANDRAGOGY
UNIVERSITY



**INTRODUCCIÓN A LA
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN
EN LAS ORGANIZACIONES**

Estudiamos en organizaciones, nuestros alimentos son fabricados por organizaciones, nuestros impuestos son administrados por organizaciones. Concurrimos a hospitales, utilizamos el transporte público, vamos a comer a restaurantes, simpatizamos por un club, trabajamos en fábricas, comercios o instituciones públicas, participamos de partidos políticos, colaboramos con fundaciones, pertenecemos a una cooperativa o somos beneficiarios de un plan de ayuda del gobierno. Nuestra vida está constantemente en contacto con organizaciones de todo tipo y tamaño, y con las más variadas funciones y finalidades.

A su vez, los profundos cambios tecnológicos y del entorno en el que se insertan las organizaciones, tanto privadas como públicas, evidenciados en los últimos 40 años, han modificado sustancialmente su dinámica de funcionamiento, su necesidad de flexibilidad y adaptación permanente a nuevos contextos exigiendo una búsqueda constante de mejores prácticas organizativas e incrementando la complejidad de sus procesos internos, así como de las competencias de los recursos humanos idóneos para conducirlos.

Esta realidad da cuenta de la necesidad de profesionales con amplios conocimientos en el campo de la administración de organizaciones, que posean conocimientos conceptuales que enriquezcan la interpretación de los cambios que se producen en el entorno en el que se desenvuelve la organización, así como también en su interior, y que posean, a la vez, un conjunto de conocimientos técnicos en torno a herramientas complejas útiles para la gestión de organizaciones y con capacidades organizativas para dirigir organizaciones productivas, innovadoras y comprometidas con su medio.

En este sentido, las temáticas de este libro deben ser interpretadas desde tres perspectivas. Desde una perspectiva teórica que permita comprender cómo se com-

portan las organizaciones en la realidad y los porqués de ese comportamiento. La segunda perspectiva es más técnica y está relacionada con conocer las herramientas provistas por la administración, como una disciplina tecnológica, para gestionar la organización, para determinar sus objetivos y diseñar las estrategias y los planes para alcanzarlos, para organizar el trabajo y para dirigir a las personas buscando potenciar el capital humano de la organización. Finalmente, debe atenderse a las aptitudes y a las competencias actitudinales necesarias en la figura del administrador profesional para llevar a cabo tales funciones.

Sin lugar a dudas, las próximas páginas constituyen solo los primeros pasos. Es preciso aclarar, en este sentido, que este libro es de carácter introductorio: simplemente busca presentar los temas más relevantes de la teoría y de la práctica administrativa. Por ello, para lograr un conocimiento acabado de las distintas unidades, se requiere la complementación de este texto con otros que profundicen en las temáticas específicas.

El texto está organizado en dos partes y cada una tiene cuatro capítulos. En la primera, se abordan los conceptos de organización y de administración. Así, en el primer capítulo, se trabajará sobre el concepto de organización y su caracterización como un objeto de estudio específico. En el segundo capítulo, se plantea el enfoque de sistemas adoptado para comprender a la organización como un sistema en constante interacción con su medio. El tercer capítulo está dedicado a la administración como disciplina de estudio, a partir de su concepción epistemológica hasta la definición de sus funciones y las habilidades del administrador. Finalmente, el cuarto capítulo, el último de la primera parte, revisa las primeras teorías que dieron vida a la administración como disciplina.

La segunda parte se encuentra más vinculada a la tarea administrativa y sus funciones. En el quinto capítulo, se estudiarán dos factores determinantes de la interacción entre los miembros de una organización: la estructura y la cultura de la organización. En el capítulo 6, abordamos un tema que atraviesa todas las áreas y todas las actividades de las organizaciones: la toma de decisiones. Allí analizamos, desde distintos enfoques, los factores y las limitaciones que intervienen en tales procesos. El capítulo 7, dedicado a la planeación, tiene varios puntos en común con el que le antecede, ya que ve a los procesos de planificación como procesos decisorios en sí mismos. Finalmente, el último capítulo abarca algunos temas fundamentales vinculados a la dirección de las organizaciones, tales como la motivación, la comunicación, el liderazgo y la resolución de conflictos.

PRIMERA PARTE. LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

Presentación

El ser humano es un ser social por naturaleza. No puede concebirse al hombre o a la mujer sin considerar la sociedad de la cual es parte, ya que nunca podría haber existido al margen de la sociedad; pensar a un ser humano fuera de la sociedad solo podría resultar una abstracción al estilo *Robinson Crusoe*, el personaje literario de Daniel Defoe¹.

Sin embargo, el mítico personaje de Defoe, que ha sido tomado como ejemplo en numerosos desarrollos del campo de la economía y la sociología, tampoco puede ser concebido como un hombre sin considerar la sociedad de la cual fue parte, ya que según la novela el personaje nació en 1632 y al naufragar en la isla clava un poste en la playa en el que graba: “Aquí llegué a tierra el 30 de septiembre de 1659” (Defoe, 1970), por lo cual se evidencia que tenía ya 27 años viviendo en sociedad al momento de quedar solo en la isla desierta. Todo el conocimiento empleado por Robinson para sobrevivir en esa situación es un conocimiento producido socialmente.

Dirigiendo la mirada hacia los orígenes mismos del ser humano, encontramos agrupamientos más que individuos aislados. La sociedad implica una red de relaciones que une a sus miembros cultural y materialmente; la vida en sociedad sirve de modo de organización para la adaptación de la especie al ambiente.

En las diferentes etapas sociohistóricas, la organización social ha adoptado diferentes tipos de organización político-social con el objeto de generar los medios, tanto materiales como espirituales, necesarios para la reproducción de la vida social.

¹ Obra emblemática de la literatura de aventuras publicada en 1719. En ella, Daniel Defoe narra las aventuras de Robinson Crusoe, un joven que, luego de un naufragio del que resulta ser el único sobreviviente, pasa 28 años en una remota isla tropical deshabitada, en donde logra sobrevivir sorteando los obstáculos que le depara la vida en esa isla desierta.

En este sentido, las organizaciones no son un fenómeno moderno; podemos encontrar antecedentes en la historia de las civilizaciones y en las grandes obras de cada civilización, que muestran como colectivamente se han logrado aunar los esfuerzos de un conjunto de personas para la consecución de un trabajo colectivo. Estas tareas poseían algún grado de división del trabajo y de líneas de autoridad y responsabilidad, es decir, había personas cuya función era la de conducir a este grupo social para alcanzar el objetivo.

Veamos algunos ejemplos.

La construcción de las pirámides de Egipto en el año 2650 a. C. es uno de los grandes enigmas de la civilización. La pirámide de Keops posee 2.300.000 bloques de piedra caliza, que pesan cada uno entre dos y quince toneladas, cada uno de sus lados mide 230 metros y cada una de sus caras tiene 146 metros de altura. La relación matemática de sus medidas es el doble de la longitud de sus lados por su altura llevada a la perfección.



Pirámides de Egipto

Fuente: www.commonswikimedia.org.

¿Cómo elaboraban estas grandes piedras que utilizaron? Este interrogante es el primero que intentaron responder las distintas teorías. Se cree que había una clasificación previa, sobre la base de la dureza y apariencia de cada piedra. Empleaban los estratos de mayor calidad y extraían los materiales más resistentes a la intemperie, cortaban los bloques en forma cuadrada o rectangular y los tallaban. Para ello, empleaban mazos de madera y herramientas de cobre y bronce. Algunas teorías afirman que usaban cinceles y cuñas que, al mojarse, se expandían y separaban la piedra; otras, que empleaban el fuego para romper el granito por medio del calor.

Heródoto, en su descripción de la construcción de la pirámide de Guiza, alrededor del 450 a. C., dijo que demandó 20 años y que trabajaron en ella 3.000 hombres, los cuales llevaron hasta el lugar los bloques de piedra. Según él, mediante el uso de máquinas se izaban estos bloques de un escalón a otro de la pirámide. Sin embargo, esta teoría fue desechada porque no se logró verificar la existencia de tecnología similar en esa época. La sucedieron otras teorías que sostenían que los bloques de piedra eran subidos por medio de rampas exteriores y, empleando una especie de rueda, tiraban de ellos con unas poleas y se ayudaban con palancas.

El 30 de marzo de 2007, el diario *Clarín* publicó una nota en la que anunciaba que Jean Pierre Houdin, tras más de 8 años de estudio del tema, había desarrollado una nueva teoría en torno a la construcción de las pirámides. Según él, las rampas exteriores existieron, pero fueron complementadas con una rampa interior en forma de espiral que facilitaba la construcción sin la ayuda de poleas o ruedas. Luego, la cámara del rey se construyó con un sistema de contrapesos atados con cuerdas, de las cuales tiraba un equipo de 300 personas².

Los guerreros de terracota, cuya construcción se estima que fue en el 210 a. C., custodian el mausoleo donde yacen los restos fúnebres de Qin Shi Huang, el primer emperador de China de la dinastía Qin. Consisten en más de 7.000 figuras de guerreros y caballos de terracota de tamaño real. Cada uno de los guerreros mide aproximadamente 1,80 metros de altura y está equipado con una armadura fabricada con el mismo material. Las figuras poseen características singulares en relación con los peinados, los bigotes y los rasgos faciales, y representan soldados de diversas edades; los uniformes que portan representan distintos rangos militares. Las cabezas y las manos se modelaban aparte y luego se añadían a los cuerpos. Para su construcción, se estima que participaron más 700.000 trabajadores durante 32 años, en su mayor parte, esclavos, además de los ingenieros que diseñaron la obra.

En mayo de 2011, Machu Picchu fue galaronada por una prestigiosa revista internacional como una de las diez construcciones hechas por el hombre “más representativas e increíbles del mundo”, por ser considerada una “obra maestra de la arquitectura e ingeniería”. Esta ciudadela fue construida por orden del inca Pachacútec, alrededor del año 1440, está emplazada a 2.350 metros



Guerreros de terracota

Fuente: www.commonswikimedia.org.



Machu Picchu

Fuente: www.commonswikimedia.org.

² “Un arquitecto francés asegura haber descubierto el enigma de la construcción de las pirámides de Egipto”. *Clarín*, Buenos Aires, 30 de marzo de 2007. Disponible en <<http://edant.clarin.com/diario/2007/03/30/um/m-01390580.htm>> [Consulta: julio de 2013].

sobre el nivel del mar y ocupa una extensión de más de 32.500 hectáreas. Las rocas que se han utilizado para su construcción fueron llevadas hasta allí desde zonas alejadas, ya que ese tipo de rocas no se encuentra en el lugar. En los ejemplos precedentes, podemos observar que para llevar a cabo dichas empresas fue necesario agrupar y coordinar una inmensa cantidad de esfuerzo humano. Este trabajo, por otro lado, no era homogéneo sino que era necesaria la contribución de diferentes conjuntos de conocimientos, habilidades y capacidades en los procesos de construcción de estas grandes obras. Se requirieron ingenieros, personas con determinadas habilidades manuales, personas que aportaran una gran fuerza física, y quienes supervisaran y coordinaran el trabajo en un marco de regímenes de explotación específicos, correspondientes con su época histórica. Todo ello, sobre una matriz de conocimientos, técnicas y tecnologías específicas.

En este sentido, podemos concluir el presente apartado reafirmando que siempre han existido organizaciones y estas siempre han desarrollado determinadas formas de dirección y control en la ejecución de las tareas correspondientes, entendidas como construcciones históricamente situadas. En los ejemplos citados, hablamos de obras de una magnitud poco frecuente, pero en toda labor colectiva que requiera del esfuerzo coordinado de un conjunto de personas puede constituirse una organización.

Sin embargo, las características, los conocimientos y la relevancia que revisten las organizaciones en la actualidad las dotan de un conjunto de singularidades, ya que en la época contemporánea las organizaciones atraviesan casi todas las esferas de la actividad social. En el siguiente apartado, analizaremos en profundidad estas características.

La sociedad organizacional

A lo largo de la historia, las organizaciones formales han ido adquiriendo, de manera progresiva, mayor relevancia en la vida social. En la sociedad contemporánea, podemos afirmar que ellas desempeñan un rol central, ya que el sistema social se organiza a través de distintos tipos de organizaciones.

Esta característica constitutiva de la sociedad contemporánea fue analizada por Robert Presthus en el año 1962, en su obra *The Organizational Society*. En ella, afirma que vivimos en una sociedad organizacional en virtud de que la mayor parte de las tareas sociales son realizadas con la mediación del accionar de organizaciones formales.

En esta línea de pensamiento, nacemos dentro de una organización, pasamos gran parte del día trabajando en una organización, somos educados dentro de organizaciones, parte de nuestro tiempo de recreación lo ocupamos dentro de una organización y las naciones se organizan mediante diversos organismos públicos;

asimismo, su administración pública, es decir, el Estado y todos sus componentes son organizaciones (ministerios, direcciones, secretarías, entes reguladores, etcétera). En este sentido, fábricas, bancos, hospitales, escuelas, universidades, clubes, sociedades de fomento, asociaciones civiles, organismos internacionales, hoteles, etc., son solo algunos ejemplos de organizaciones formales. En el campo de la administración, la noción de sociedad organizacional propuesta por Presthus se ha extendido a partir de su adopción por parte de numerosos referentes del campo (Chiavenato, 2004; Drucker, 1994; Etzioni, 1965).

En la referencia precedente, podemos observar la amplitud y heterogeneidad de nuestro objeto de estudio, las organizaciones, que incluyen dentro de una misma categoría a un hospital, a una escuela, a una fábrica, a un club, al Estado y –podríamos agregar– a un partido político, a un establecimiento penitenciario, entre otros múltiples ejemplos posibles. Entonces, incluir todas estas “cosas” dentro de una categoría implica que, pese a las visibles diferencias entre ellas, existe algo común a todas que hace significativo el conjugarlas dentro de un mismo grupo.

Por lo tanto, intentaremos definir el concepto de organización en términos mínimos, para luego, a lo largo del presente capítulo y de los capítulos siguientes, ir abordando distintas dimensiones del fenómeno organizacional que den cuenta de su complejidad y relevancia.

Entonces, podríamos comenzar preguntándonos: ¿cuáles son los rasgos comunes a todas estas organizaciones?

- En primer lugar, todas ellas son **formaciones sociales** que conforman una totalidad articulada, en la cual es posible identificar quiénes son las personas que las conforman y cuáles no.
- En segundo lugar, todas ellas poseen en su interior una **diferenciación de las funciones**.
- En tercer lugar, todas estas entidades sociales se encuentran orientadas de manera consciente hacia la consecución de **finés específicos**.
- En cuarto lugar, todas ellas poseen una **configuración racional** en pos de la persecución de estos fines específicos.

En la medida en que se cumplan estas cuatro características: que sean formaciones sociales (1) deliberadamente constituidas para la persecución de fines específicos (3), que posean una división interna del trabajo (2) y que se constituya una configuración racional para la persecución de estos fines (4), puede hablarse de una

organización. En todas las demás características organizacionales, las organizaciones pueden diferenciarse unas de otras: los fines y objetivos que persiguen pueden ser de diferente naturaleza, pueden o no coincidir los objetivos de la organización con los de sus miembros, pueden tener un conjunto de reglas más o menos rígidas, pueden tener diferentes grados de democracia interna y promover diferentes grados de participación de sus miembros, pueden asumir diferentes responsabilidades con el medio socioambiental en el que se desenvuelven y establecer relaciones de diversa naturaleza, solo por mencionar algunas entre muchas otras posibles.

En este sentido, podemos diferenciar lo que es una organización de lo que no a partir de identificar qué formaciones o fenómenos sociales no constituyen un todo organizado y articulado en pos de la persecución de un fin específico, como no lo son: una familia, los espectadores de una película en el cine, los participantes de una manifestación, los lectores de un diario, los conductores que coinciden en el tráfico de la ciudad o un conjunto de muchachos y muchachas que comparten un juego de cartas.

A su vez, para que una organización pueda constituirse como tal es necesario que posea algún tipo de reglas que regulen el comportamiento de la organización, que establezcan una diferenciación entre las funciones y determinen facultades y responsabilidades de los miembros. A medida que una organización establece un conjunto normativo que regule diversos aspectos del comportamiento de sus miembros, es decir, que formalice sus comportamientos, poseerá una mayor independencia de los miembros particulares, ya que los roles dentro de la organización y las relaciones que establecen se harán más objetivas e impersonales³.

Es de interés en este punto resaltar otra dimensión central a tener presente para el abordaje de los diversos fenómenos que hacen a la dinámica organizacional: cuando hablamos de organizaciones estamos hablando, directa o indirectamente, de personas y de las relaciones sociales que se dan dentro del ámbito organizacional. Por ello, invitamos al lector a reflexionar a lo largo de los desarrollos teóricos contenidos en el presente volumen en torno a los diversos impactos económicos, sociales y ambientales de las diferentes prácticas organizacionales, ya que cada decisión y cada acción organizacional repercute en el ambiente interno de la organización y en el entorno del cual es parte.

En este sentido, las decisiones que se adoptan en el ámbito organizacional no son imparciales: siempre tienden a beneficiar a algunos en detrimento de otros y a generar determinados impactos en su medio.

³ Sobre este punto, se profundizará a lo largo de los capítulos siguientes.

Clasificación de organizaciones

Como podemos observar a partir de lo mencionado precedentemente, las organizaciones atraviesan gran parte de las actividades de la vida social contemporánea. Hay organizaciones de los más variados tipos, tamaños y con características singulares, por lo cual, es posible establecer diferentes clasificaciones que las categoricen sobre la base de distintas dimensiones. A continuación, estableceremos algunos criterios de clasificación que nos permitan agruparlas.

- **Según su naturaleza**

- **Organizaciones lucrativas:** también denominadas organizaciones con fines de lucro, son aquellas en las cuales los dueños del capital usufructúan los beneficios de la actividad. El ejemplo más representativo son las empresas de capital privado (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, etcétera).

- **Organizaciones no lucrativas:** también denominadas organizaciones sin fines de lucro, son aquellas en las que los beneficios de la actividad no son apropiados por agentes individuales, ya que no es esta la razón de su constitución sino que tratan de atender una problemática social específica y las actividades organizacionales se desarrollan para beneficio de la comunidad. Estas organizaciones son autónomas con respecto a los poderes públicos: constituyen sus propios órganos de gobierno, establecen su propio conjunto normativo y controlan sus propias actividades. A modo de ejemplo, podríamos citar entre otras: organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones y asociaciones.

- **Según su propiedad**

- **Organizaciones públicas:** este es un concepto sumamente amplio dentro del cual deberíamos distinguir los denominados **organismos públicos**, que realizan funciones inherentes a la administración pública y a la gestión del Estado, de las **empresas públicas**, que son organismos descentralizados, que dependen del Estado y cuyo fin es la producción de bienes o servicios específicos. También es común la denominación “administración pública” para englobar a todas las organizaciones que conforman el Estado, con excepción del poder legislativo y judicial, y los dependientes de estos.

- **Organizaciones privadas**⁴: la propiedad del capital es de origen privado y son autónomas e independientes del poder público. Dentro de estas es posible

⁴ En este punto, solo haremos referencia a las empresas como organizaciones privadas.

identificar organizaciones que adoptan diversas figuras jurídicas. A modo de ejemplo, mencionaremos las más representativas.

- **Sociedades anónimas (S. A.):** sus titulares lo son en función de su participación en el capital a través de acciones. Los accionistas no responden a las deudas de la sociedad con su patrimonio personal.
- **Sociedades de responsabilidad limitada (S. R. L.):** en este tipo de sociedad, la responsabilidad de los propietarios se limita a su participación en el capital, por lo cual, no responden los socios con su patrimonio personal. La principal diferencia con las sociedades anónimas radica en que las participaciones sociales no son equivalentes a las acciones de las sociedades anónimas, ya que existen trabas legales para su transmisión.
- **Cooperativas:** la Ley de Cooperativas⁵ las define como “entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”, y además agrega que conceden “un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital”. A diferencia de las empresas tradicionales, las cooperativas poseen como centro de su actividad a las personas y no al capital, y basan sus decisiones en la búsqueda de un equilibrio entre la rentabilidad para la continuidad de la organización, las necesidades de sus miembros y los intereses de la comunidad⁶.
- **Organizaciones mixtas:** son empresas cuya propiedad está en parte en manos de capitales privados y en parte en manos del Estado. Algunos autores ven en las sociedades mixtas una alternativa que combina las fortalezas de cada uno de los modelos resguardando el impacto social de los emprendimientos y evitando las disfuncionalidades que muchos autores atribuyen a las empresas públicas, principalmente, la ineficiencia.

⁵ Ley 20.337 de 1973. Disponible en <<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/norma.htm>> [Consulta: julio de 2013].

⁶ El accionar de las cooperativas se rige sobre la base de un conjunto de principios denominados “principios cooperativos”: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. El modelo cooperativo puede aplicarse a empresas de cualquier rama de actividad económica. En la actualidad, las cooperativas representan importantes agentes económicos y sociales, contabilizan a nivel mundial a más de 800 millones de personas como miembros y generan 100 millones de empleos (un 20% más que las empresas multinacionales).

• **Según su actividad**

- **Organizaciones industriales:** se dedican a la producción de bienes materiales. En ellas, podemos distinguir las extractivas y las de transformación. A su vez, pueden clasificarse por rama de actividad: metalúrgicas, automotrices, etc.
- **Organizaciones de servicios:** se dedican a la provisión de servicios. También pueden clasificarse por rama de actividad: de transporte, turísticas, recreativas, etc.
- **Organizaciones comerciales:** se dedican a la compraventa de bienes sin realizar ningún proceso de transformación.

• **Según el origen del capital**

- **Nacionales:** los aportes del capital social son realizados por agentes económicos nacionales.
- **Extranjeras:** los aportes del capital social son realizados por agentes económicos extranjeros.
- **De coparticipación:** los aportes del capital se componen de una parte realizada por capitales nacionales y de otra parte realizada por capitales extranjeros.

• **Según su tamaño**

Todas las categorías relacionadas con el tamaño pueden parecer ambiguas, pero, sin embargo, dadas las diferencias significativas entre empresas, es necesaria esta distinción. En el presente trabajo, estableceremos la siguiente distinción sobre la base de la disposición expuesta a continuación.

- **Microempresas, empresas pequeñas y empresas medianas (pymes):** en la Argentina, la Resolución 21/2010 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria de la Nación⁷, en el marco de la Ley 25.300, estableció el siguiente criterio de clasificación de acuerdo con su tamaño:

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 610.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000	\$ 590.000	\$ 760.000
Pequeña empresa	\$ 4.100.000	\$ 10.300.000	\$ 14.000.000	\$ 4.300.000	\$ 4.800.000
Mediana empresa	\$ 24.100.000	\$ 82.200.000	\$ 111.900.000	\$ 28.300.000	\$ 37.700.000

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Presidencia de la Nación.

⁷ Disponible en <<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/170679/norma.htm>> [Consulta: julio de 2013].

En el año 2013, mediante la Resolución 50/2013 de la misma secretaría⁸, se modificó la clasificación y se agruparon las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en una sola categoría:

“... serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en pesos (\$) no superen los valores establecidos en el siguiente detalle:

Agropecuario: \$ 54.000.000

Industria y minería: \$ 183.000.000

Comercio: \$ 250.000.000

Servicios: \$ 63.000.000

Construcción: \$ 84.000.000”.

- **Grandes empresas:** son aquellas empresas que exceden los límites establecidos en las categorías anteriores.

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un importante motor de las economías nacionales, debido no solo a su capacidad para generar empleo sino también para incorporar tecnología y adaptarse a los movimientos del entorno. En este sentido, Luis Alberto Moreno, presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) afirmó que América Latina deberá continuar “con su apoyo e impulso a las micro y pequeñas empresas a pesar de los vientos de crisis económica”. Y destacó que este sector de la economía suele aportar entre el 50 y el 70% del empleo en la región. Según el BID, hay unos 12,5 millones de microempresarios, pero “son muy pocos los fondos, por eso hace falta profundizar las microfinanzas del sector y mejorar el entorno y la regulación para que haya un mayor acceso de estos actores al crédito productivo”⁹.

- **Según la localización de sus actividades, el origen del capital y el ámbito de acción**

- **Multinacionales:** son grandes empresas que actúan en el ámbito internacional con una estructura compleja, que consiste en una casa matriz y un conjunto de empresas subsidiarias en los distintos países en los que radican sus actividades. Este concepto fue dando lugar al de “transnacionales” a medida que fueron adquiriendo mayor poder, concentrando mayor volumen de la producción mundial y transformando sus sistemas de producción global.

⁸ Disponible en <<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/210000-214999/212683/norma.htm>> [Consulta: julio de 2013].

⁹ “El BID apoya a las pymes”, *Página/12*, Buenos Aires, 11 de octubre de 2011, Economía. Disponible en <<http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-178643-2011-10-11.html>> [Consulta: julio de 2013].

○ **Transnacionales:** las empresas transnacionales emergen fuertemente en el escenario internacional luego de la segunda mitad del siglo XX. Estas empresas se caracterizan porque sus operaciones traspasan las fronteras nacionales. La tendencia que evidencian en la actualidad es la de la deslocalización de su producción ubicando cada una de sus actividades en los lugares o regiones más “óptimos”. Este concepto de “óptimo” es sumamente ambiguo, ya que puede significar el ubicar determinadas actividades productivas cerca de una fuente de recursos, en donde se identifique al personal capacitado o se tome provecho de los niveles salariales inferiores como consecuencia de los bajos niveles de vida de la población. En este sentido, es necesario cuestionar fuertemente este criterio de “óptimo”, tanto en los libros de management estratégico como “economías de localización”, ya que no media ningún criterio de carácter ético para determinar lo que es “óptimo”.

Dunning afirmaba, a mediados de los años 70, que las empresas transnacionales concentraban un quinto del total de la producción mundial de las economías de mercado (Dunning, 2000). Se estima que esta cifra ascendió a más de la mitad a principios de la década del 90. De esta manera, el crecimiento de estas empresas provoca una capacidad de influencia creciente sobre los Estados nacionales para imponer sus condicionamientos.

○ **Locales o regionales:** esta categoría habla de empresas que tienen un marco de acción reducido a una región o localidad. En general, estas empresas son pequeñas o medianas y poseen un fuerte impacto económico y social en la región.

Pueden existir otras taxonomías que pretendan distinguir y agrupar a las organizaciones, la intención de incluirlas en el presente apartado fue solo presentar algunas de ellas a fin de identificar diferentes características constitutivas. También es posible encontrar categorías que no se corresponden con una clasificación precisa sino que enfatizan algún rasgo de gran significatividad, como por ejemplo:

- **Empresas familiares:** son empresas en las que la mayor parte del capital social pertenece a una familia o a un pequeño número de familias. Esta categoría es significativa en función de que estas empresas, por ser familiares, poseen un conjunto de características específicas que las hacen diferentes a las demás, poseen una dinámica organizacional y en ellas ocurren fenómenos propios de este tipo de empresas.

- **Empresas sociales:** son emprendimientos o empresas autosustentables económicamente, que contribuyen a satisfacer necesidades sociales latentes. En este sentido, estas empresas se distinguen por perseguir un objetivo social y por el hecho de que todas las ganancias generadas por la empresa son reinvertidas con el objeto

de mejorar el producto/servicio o su expansión. En estos emprendimientos, el inversionista solo recupera la inversión inicial realizada, pero no obtiene beneficios por ella.

- **Empresas recuperadas por sus trabajadores:** son emprendimientos socio-productivos en los que, frente a la quiebra o abandono por parte de sus antiguos dueños, los trabajadores deciden tomar el establecimiento y restablecer la producción con el objetivo de mantener sus fuentes de trabajo. Si bien este fenómeno se ha manifestado también en Brasil, Uruguay y Paraguay, podríamos decir que su emergencia más amplia se experimentó en Argentina, donde se calcula la existencia de más de 180 empresas que han sido recuperadas por sus trabajadores. En general, ellas adoptan la figura societaria de cooperativa de trabajo; sin embargo, las empresas recuperadas sostienen principios de gestión democrática y reivindicaciones sociales que van más allá de ellas mismas, como por ejemplo la reforma a la Ley de Concursos y Quiebras, y la Ley de Expropiación.

Fines organizacionales

En el apartado anterior, hemos precisado conceptualmente la categoría organización y hemos arribado a una definición mínima que hace referencia a una entidad social deliberadamente constituida para la persecución de fines específicos. En este apartado, nos dedicaremos a dilucidar algunas precisiones sobre estos fines.

Los fines organizacionales representan la razón de ser de la organización y su justificación social. Es decir, la organización es creada para servir a fines específicos y su **razón de ser** es el servicio de estos fines. La finalidad de la organización es una imagen que no siempre es o debe ser realizable, ya que mientras exista la necesidad social que justifica su accionar, la organización permanecerá al servicio de este fin. En este sentido, podríamos decir que la finalidad organizacional no siempre posee finitud y, en los casos en que sí pueda aplicarse este criterio de finitud, la finalidad reside en la existencia o inexistencia de una necesidad social no satisfecha.

Por ejemplo, en un hospital el fin puede ser la prevención, promoción y atención de la salud de una determinada población. Estas necesidades siempre estarán presentes; en todo caso, cambiarán las estrategias y los esfuerzos en torno a las diferentes acciones a emprender para la promoción de la salud, por ejemplo, lo que resultará en más esfuerzos que prioricen la prevención por sobre la atención sanitaria o en la modificación de la estrategia de cuidado sanitario de la población cambiando programas de atención de enfermedades por otros de prevención y promoción de la salud. Pero el punto es que la atención sanitaria siempre estará presente como necesidad latente de una población.

El fin, en este sentido, cumple una funcionalidad muy importante, ya que constituye una guía del accionar organizacional. Los programas y las acciones que emprenden las organizaciones deben existir en función de su contribución directa o indirecta a la persecución de su finalidad. Sin embargo, cuando una organización comienza a funcionar adquiere un conjunto de necesidades y exigencias emergentes de su propia dinámica, como pueden ser los recursos financieros para hacer frente a los gastos propios del funcionamiento (para el pago de recursos, del personal, de gastos generales, entre otros). A su vez, las personas que componen la organización y los grupos que se conforman dentro de ella poseen finalidades propias que no siempre se encuentran alineadas con las de la organización.

En esta línea de pensamiento, Amitai Etzioni (1965) establece algunas consideraciones en torno a la naturaleza y a la dinámica de los fines organizacionales, que veremos a continuación.

El desplazamiento de fines

El desplazamiento de fines hace referencia a la sustitución en la dinámica organizacional de las finalidades estatuidas por otras para las cuales la organización no ha sido creada. En los casos de sustitución de fines, es común observar que se invierten las prioridades entre medios y fines, es decir, lo que fue considerado inicialmente como un medio para la persecución del fin adquiere una prioridad que trasciende la de los fines legítimos.

El desplazamiento de fines puede deberse a distintas razones:

- A causa de la **propia dinámica organizacional**: de la dinámica organizacional emergen un conjunto de necesidades que la organización debe satisfacer para generar las condiciones necesarias para continuar sus actividades. Estas necesidades, que nacen como medios para la persecución de un fin, pueden consumir en la dinámica organizacional la mayor parte de los recursos disponibles. A modo de ejemplo, podríamos citar a una ONG que se dedicaba a la ayuda de escuelas rurales; cuando se analizaron el presupuesto y las acciones emprendidas a lo largo de dos años, se observó que en acciones concretas que contribuían al desarrollo de escuelas rurales solo se encontraban una colecta, donaciones de libros y un taller de huerta, todas las demás acciones estaban relacionadas con la recolección de fondos. A su vez, el análisis de la aplicación de estos fondos demostraba que el gasto administrativo y del personal consumía más del 80% del presupuesto. Es decir, para mantener su estructura la organización consumía la mayor parte de los recursos disponibles y quedaba solo un 20% del presupuesto vinculado a la consecución del fin establecido.

- Por parte de los **grupos de interés internos**: dentro de una organización se generan grupos de interés con relativo poder para la toma de decisiones organizacionales, los cuales pueden traccionarlas basados en evaluaciones acerca de la conveniencia del accionar organizacional en función de sus propios intereses por sobre el desarrollo organizacional o la consecución de los fines establecidos. Por ejemplo, el dirigente de una organización social que puede promover que se emprendan o eviten acciones organizacionales sobre la base de sus propios intereses políticos en lugar de evaluar la conveniencia de estas en pos del desarrollo de la organización.
- A causa del **sistema burocrático de la organización**: las organizaciones poseen un conjunto de normas que tienden a regular el comportamiento estableciendo como pautas de conducta los comportamientos considerados más convenientes en relación con los objetivos del accionar y los fines organizacionales. En muchas ocasiones, la rigidez de estas pautas de comportamiento puede generar que se pierda de vista el objetivo organizacional. Pero las normas nunca pueden prever todas las situaciones posibles que se presentarán y si las normas no ofrecen la flexibilidad necesaria para que el trabajador emplee su criterio frente a un imprevisto, el sistema organizacional no responderá de la mejor manera posible. En este sentido, hablamos de distorsión de fines en razón de que el cumplimiento del conjunto de normas termina siendo más importante que los objetivos o su espíritu.

Fines establecidos y fines reales

A partir de lo anterior, podemos identificar la coexistencia de fines organizacionales con otras finalidades que pueden ser emergentes de la dinámica organizacional, intereses sectoriales dentro de la organización o intereses de personas o grupos pertenecientes a la organización, que pueden modificar el proceso de toma de decisiones desviando parte de los recursos con que se dispone para servir a fines que no se corresponden con los de la organización como un todo. En este sentido, podríamos definir como “fines establecidos” aquellos definidos como razón de ser para la cual debe servir la organización y los “fines reales” de la organización como aquellos a los cuales se destinan la mayoría de los recursos y esfuerzos organizacionales, y los principales compromisos en los que intervienen.

De esta manera, podemos hacer referencia, a modo de ejemplo, a una ONG, una fundación o un club de fútbol que si bien poseen finalidades específicas estatuidas, también pueden ser utilizadas en algún momento determinado para fines políticos extraorganizacionales por parte de sus dirigentes.

Multiplicidad de fines

Hay organizaciones que de manera legítima y simultánea sirven a más de un fin a la vez, ya sea porque han ido incorporando alguna finalidad en su desarrollo o porque han sido creadas para el cumplimiento de más de una finalidad simultáneamente.

Podemos citar, por ejemplo, el caso de una universidad nacional que combina finalidades de enseñanza, investigación y extensión universitaria, o el de un hospital público que puede combinar la prevención y promoción de la salud con actividades de enseñanza por medio del sistema de residencias médicas y de investigación. Estas finalidades a su vez se retroalimentan y se potencian entre sí.

Para graficar mejor este punto, podemos referirnos a las finalidades de una escuela pública de nivel secundario en la República Argentina, la cual según el cuerpo normativo nacional en materia de educación posee como finalidad la formación para el trabajo, la formación con fines propedéuticos y la formación de ciudadanía. Ninguna de estas finalidades posee un estatus jerárquico mayor que las otras sino que las escuelas medias deben perseguir las tres a la vez.

En general, estas organizaciones con fines múltiples suelen ser más efectivas que aquellas que sirven a un solo fin. Esto puede responder, en primer lugar, a que servir a un fin suele contribuir al servicio de otra finalidad; en segundo lugar, estas organizaciones con multiplicidad de fines suelen ser más atractivas en los procesos de reclutamiento de personal. Continuando con los ejemplos citados, en general es más atractivo para un docente participar de una organización que le permita a su vez realizar actividades de investigación, a la vez que estas actividades de investigación contribuyen a elevar la calidad de su enseñanza. Del mismo modo, un hospital que combina múltiples finalidades contribuye a mejorar la formación de su personal por medio de la educación y la investigación, lo que genera una mejora en la calidad de sus servicios.

Sin embargo, cabe destacar los posibles conflictos que pueden producirse dentro de las organizaciones con finalidades múltiples, al generarse tensiones que derivan de las propias características que las hacen potencialmente más efectivas, ya que en determinadas circunstancias puede que estos fines generen demandas incompatibles en torno a la cantidad de recursos y esfuerzos a destinar para cada finalidad.

Sucesión y extensión de fines

Los ejemplos de una sucesión de fines son pocos y ello pareciera obligarnos a caer en lugares comunes en la búsqueda de antecedentes históricos que permitan ejemplificar esta situación, como por ejemplo lo observado por Amitai Etzioni (1965) respecto de la Cruz Roja, que en su fundación poseía como finalidad mitigar

el sufrimiento y proteger y aliviar a los enfermos y heridos en caso de una calamidad supranacional, y que luego de la Primera Guerra Mundial debió añadir una finalidad de carácter más general: preservar y favorecer la salud pública, ya que quedó cesante la organización al no existir el contexto original de actuación, lo que implicó en consecuencia una fuerte pérdida de miembros, contribuciones financieras y reconocimiento público. También es el caso de la Fundación para la Parálisis Infantil, que procuraba conseguir asistencia pública en la investigación médica para el combate de la poliomielitis y proporcionar ayuda a sus víctimas, la cual sostuvo los esfuerzos para servir a su fin hasta que las investigaciones en este campo lograron desarrollar la vacuna Salk contra la polio. En este caso, luego del desarrollo de la vacuna, la organización quedó sin finalidad, no porque se apartara de esta sino porque se extinguió la necesidad social que la demandaba, lo que dejó en consecuencia una conformación social con potencial para emprender acciones, pero sin horizonte. En lugar de disolverse, esta incorporó una nueva finalidad: combatir la artritis y los defectos de nacimiento.

Podríamos citar también, a modo proyectivo, la expresión de deseo manifestada durante una entrevista radial por un militante social que colaboraba en un comedor comunitario del conurbano bonaerense. En ella afirmaba que si bien la finalidad del comedor era ofrecer asistencia alimentaria a los ciudadanos que no poseían oportunidad para satisfacer estas necesidades, su esperanza era que el comedor desapareciera, que ya no tuviera razón de ser, porque eso significaría que las personas que asisten a él pudieran tener un plato de comida caliente en la mesa de su casa. En este caso, la desaparición de la necesidad social que dio origen a la organización podría implicar su desintegración o la búsqueda de un nuevo fin al cual servir, como podría ser una nueva necesidad social detectada en el territorio, como por ejemplo finalidades de orden cultural u otras de atención a problemáticas específicas de la ciudadanía local.

Misión

Es habitual encontrar en la bibliografía el empleo de otras categorías para referirse al fin de la organización, la más divulgada es la de misión organizacional. Esta es definida como “el propósito o la razón de existir de una organización” (Hellriegel y Slocum, 1998). Su formulación suele incluir elementos que responden a los siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra rama de actividad?
- ¿Quiénes son nuestros clientes o beneficiarios?

La declaración de la misión organizacional debe servir como elemento aglutinante e impulsor dentro del proceso de planeamiento estratégico y de la conducción de la organización hacia el logro de objetivos a largo plazo. Debe estimular a que los integrantes de la organización lleven adelante sus acciones cotidianas reconociendo su trascendencia en el marco de una perspectiva estratégica.

Para ilustrar el concepto, tomaremos dos ejemplos.

La formulación de la misión del Ministerio de Turismo de la Nación: “Promover las condiciones óptimas de competitividad que conduzcan al desarrollo equilibrado y sustentable del sector turístico argentino y a la mejora en la calidad de vida de residentes y visitantes”¹⁰.

La misión de la **Universidad Nacional Arturo Jauretche**: “Contribuir a través de la producción y distribución de conocimiento y de innovaciones científico-tecnológicas al desarrollo económico, social y cultural de la región, a fin de mejorar su calidad de vida y fortalecer los valores democráticos en el conjunto de la sociedad, articulando el conocimiento universal con los saberes producidos por nuestra comunidad”.

Visión

La visión organizacional representa las aspiraciones a largo plazo que posee la organización, la forma en que ella espera trascender en su contexto. La visión constituye una imagen futura y deseable a la que la organización aspira en un horizonte temporal lejano, por eso actúa como guía del accionar organizacional. En este sentido, es necesario que esta imagen sea motivadora, que impulse a la acción.

Continuando con el ejemplo precedente, la visión del Ministerio de Turismo de la Nación es: “Convertir a la República Argentina en el país mejor posicionado turísticamente de Sudamérica por la calidad y diversidad de su oferta, basada en desarrollos territoriales equilibrados y respetuosos del hábitat e identidad de sus habitantes”.

Junto con la misión y la visión, algunas organizaciones hacen una manifestación explícita de sus **valores**. Estos pasan a definir el conjunto de principios, valores y creencias que servirán como marco general del accionar organizacional constituyendo así una filosofía institucional y de gestión. La declaración de valores en una organización debe responder a la pregunta “¿En qué creemos?”, con el objeto de que estos principios actúen como indicadores generales de los comportamientos considerados como deseables dentro de la organización y de cuáles no lo son.

¹⁰ Ministerio de Turismo de la Nación. Disponible en <<http://www.turismo.gob.ar>> [Consulta: julio de 2013].

Para que tengan los efectos deseados, estos tres elementos (misión, visión y valores) deben ser comunicados en el interior de la organización con el objeto de que todos sus integrantes los adopten como guías y marcos de referencia, y reconozcan la trascendencia de la conducta individual en el marco de la organización.

Objetivos y metas

En cuanto al cumplimiento de sus fines, es posible observar que las organizaciones pueden realizarlo con diferentes grados de rendimiento, definidos estos en torno al nivel en que el accionar organizacional contribuye a la persecución de aquellos. La organización como una totalidad no realiza acciones aisladas, sino que todas las acciones organizacionales se encuentran articuladas dentro de un plan¹¹, en el cual se detallan, entre otros elementos, los objetivos perseguidos y los caminos para alcanzarlos. Los objetivos constituyen una expresión concreta de los estados futuros que se desean lograr, son orientadores de la acción organizacional de una forma más concreta que los fines, ya que se encuentran acotados en el tiempo y poseen un conjunto de parámetros que permiten cuantificar los resultados esperados del accionar. De esta manera, al establecer un marco general para la acción, los objetivos indican un conjunto de limitaciones tanto para el accionar organizacional como para el de sus miembros.

A su vez, los objetivos se desagregan en objetivos de menor jerarquía. Algunos autores, para diferenciar a estos últimos los denominan metas.

Por otro lado, la persecución de objetivos no es el único afán del accionar organizacional, sino que es deseable que se sirva a estos de la mejor manera posible. En otras palabras, también es importante cómo se los sirve. Para explicar mejor esta idea, introduciremos en este punto una distinción conceptual central en los desarrollos disciplinares: los conceptos de eficacia y eficiencia.

Eficacia y eficiencia en el accionar organizacional

La eficacia y la eficiencia representan dos dimensiones del desempeño de una organización. La **eficacia** con la que se realizan las acciones de la organización representa una medida del logro de los objetivos propuestos. La eficiencia hace referencia a la forma en la cual se emplean los recursos en el accionar organizacional. Es decir, en qué medida el accionar de la organización cumple con la persecución de las finalidades establecidas hace referencia a la eficacia de la organización. En cambio,

¹¹ Los conceptos enunciados a continuación serán desarrollados en el capítulo específico dedicado al proceso de planeamiento.

la **eficiencia** es una relación de carácter técnico entre los insumos empleados y los productos obtenidos.

La diferencia entre las nociones de eficacia y eficiencia radica en que en términos de eficiencia el foco de análisis se concentra en la búsqueda de los medios, los métodos y los procedimientos a emplear para asegurar la mejor utilización posible de los recursos, es decir, los estudios de la eficiencia se centran en cuál es la manera de hacer las cosas para promover el empleo más racional posible de estos recursos disponibles. El análisis de la consecución de las finalidades y los objetivos previstos no es un asunto de eficiencia sino que se encuentra ligado a la eficacia.

Si un directivo se preocupa porque el accionar organizacional logre un mayor grado de consecución de los objetivos establecidos y que las acciones emprendidas sean las que realmente debieron llevarse a cabo, se está orientando hacia la eficacia organizacional. En cambio, si se preocupa porque los recursos que se emplean sean empleados de la manera más racional posible, se está orientando hacia la eficiencia organizacional.

Estas dos dimensiones del accionar organizacional deben ser de preocupación simultánea por parte de los directivos. Este debe procurar mayores grados de excelencia en el accionar organizacional, lo que implicaría que sea eficaz y eficiente. Sin embargo, estas dos dimensiones no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficaz al lograr que la acción organizacional contribuya a la consecución de los objetivos establecidos, pero puede emplear en este proceso una cantidad de recursos mucho mayor a la necesaria, lo que implicaría un despilfarro de recursos escasos. Del mismo modo, una organización puede que sea muy eficiente en las tareas que realiza, pero que estas no contribuyan sustantivamente a la consecución de los objetivos preestablecidos.

A partir de las nociones de eficacia¹² y eficiencia, Russell Ackoff reflexiona sobre el valor de hacer lo correcto por sobre hacer de la mejor manera lo incorrecto, en relación con los propósitos que guían la acción. Según el autor, cuanto mejor hagamos lo incorrecto más nos equivocaremos. Es mejor que se haga lo correcto, aunque no sea de la mejor manera, antes que hacer bien lo incorrecto. Al analizar estas afirmaciones en relación a los propósitos que guían la acción, Ackoff sentencia: “es mejor proponerse lo correcto, aunque fallemos, que proponerse lo incorrecto y acertar” (Ackoff, 2000).

Por otro lado, es deseable que las organizaciones sean eficientes, ya que esto implicaría un mejor aprovechamiento de los recursos. Sin embargo, es necesario reflexionar en este punto hasta qué grado es deseable el aumento de la eficiencia,

¹² Russell Ackoff emplea el término “efectividad” en lugar de “eficacia”. En el presente texto, hemos empleado “eficacia” con el fin de homogeneizar la terminología empleada al exponer las ideas de los autores.

o mejor dicho, a costa de qué, qué es lo que se sacrifica para aumentar la eficiencia o, visto desde otra perspectiva, cuál es el impacto de este aumento de la eficiencia.

Profundicemos un poco en lo que queremos decir con ello. En el presente texto, hacemos referencia a la organización como entidad social con una finalidad específica, es decir, reforzamos la idea de que detrás de toda organización existe una red de relaciones sociales que son constituidas por personas. Muchos autores, sin detrimento de esto, definen a las personas que constituyen las organizaciones como recursos denominándolas “recursos humanos”. Es decir, más allá de todas las arengas que puedan hacer en torno a la importancia de las personas, ellas son en el fondo un recurso más que la organización emplea para la persecución del fin.

En este contexto, un incremento de la eficiencia organizacional para estos autores puede significar o implicar, en relación con las personas que la integran, un deterioro en la calidad laboral o de vida, si es que ello significa mayores utilidades (aunque no siempre lo expliciten en sus discursos). Así, es frecuente que los directivos de una empresa se encuentren en contra de un aumento salarial o a favor de una ley de flexibilización laboral (entre otras muchas alternativas), lo que representa en términos generales un detrimento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Eficiencia y productividad

En el punto anterior, al establecer las delimitaciones conceptuales de eficacia y eficiencia, dijimos que esta última hace referencia a una relación técnica entre los resultados obtenidos y los insumos empleados. Esta relación técnica refleja los niveles de eficiencia obtenidos y es representada por la productividad.

Las mediciones de productividad constituyen en todos los casos aproximaciones y pueden ser de diversa naturaleza, como por ejemplo la productividad multifactorial, la productividad de la mano de obra, la productividad de una maquinaria, entre otras.

En este sentido, el directivo de un *call center*, dedicado a la atención de reclamos de una compañía de telefonía móvil, podría calcular la eficiencia de la oficina por medio de la estimación de la cantidad de reclamos atendidos telefónicamente por cada empleado diaria o semanalmente; en un restaurante se puede estimar cuántos platos por hora son capaces de elaborar en la cocina; una imprenta puede analizar la eficiencia de una maquinaria estimando la cantidad de impresiones que realiza por minuto.

Es decir, es susceptible de analizarse la productividad de cualquier factor productivo, personal o equipo de trabajo, así como también es posible estimar la productividad de las distintas combinaciones de diversos factores productivos. Este último análisis hace referencia a la productividad multifactorial y a cómo cada uno de

los factores productivos posee una medida de rendimiento que le es propia (horas hombre, horas máquina, etcétera). Para este análisis multifactorial es necesario homogeneizar la unidad de medida empleando una unidad común: el dinero. Es decir, la productividad multifactorial arroja como resultado cuántos productos finales o qué resultados se obtienen por cada peso de gasto.

Es necesario tener en cuenta que, como podemos observar en los ejemplos citados, las estimaciones de productividad no reflejan la calidad de los productos o resultados obtenidos, es decir: que una oficina de atención de reclamos telefónicos sea más productiva que otra no significa que atienda mejor a los clientes ni que resuelva sus problemas; que una cocina logre preparar mayor cantidad de platos por hora no nos refleja la calidad en la elaboración de los platos; que una máquina imprima una mayor cantidad de copias por minuto no nos indica que la calidad de la impresión sea mayor.

Reflexiones finales en torno a las organizaciones y sus finalidades

Una organización es parte del sistema social y debe tener alguna finalidad deseable por el sistema social en relación con algún tipo de contribución que la organización realizará.

En este punto, es interesante poner en contraste en el caso de una empresa las finalidades económicas que persiguen como fin último y las finalidades basadas en los criterios organizacionales.

En cualquier libro de microeconomía, podemos encontrar que el fin último de una empresa, en el marco del sistema capitalista, es la maximización de beneficios. A pesar de que esto es muy cierto en términos económicos, en términos de finalidad de una organización, por más que estemos hablando de una empresa que persigue fines de lucro esta no puede ser su finalidad, en el sentido que la organización consiste en la división y coordinación de trabajo humano y este trabajo humano está orientado hacia una finalidad específica, la cual no es el lucro. En todo caso, podríamos decir que esta empresa obtiene beneficios en la persecución de su finalidad; con ello, queremos sostener que una organización no puede tener como única misión la maximización de beneficios, en todo caso la maximización de beneficios es la finalidad económica de una empresa en el marco del sistema de producción capitalista, pero en este mismo marco la finalidad económica debe estar subordinada a una finalidad social. Si una organización no contribuye a la satisfacción de algún tipo de necesidad social, no tiene razón de ser.

Por supuesto, cabe aclarar que cuando decimos “sociedad” hablamos de una categoría muy general, para nuestros fines. La sociedad no es un todo homogéneo.

Nosotros vivimos en una sociedad de clases, en la cual existe una división jerárquica en relación al lugar que ocupa cada una dentro de los sistemas productivos y las consecuentes diferencias que esto tiende a generar en torno a las posibilidades de acceso a los medios de producción, a la participación de la renta nacional, a la posibilidad de acceso a bienes materiales y producciones culturales de la sociedad. En este sentido, las diferentes clases sociales poseen intereses que les son propios y dentro de cada una tampoco la conformación es homogénea, existen diversos grupos sociales con distintos intereses. Por lo cual, para ser más precisos, podríamos decir que una organización responde a las necesidades e intereses de una porción de la sociedad o de algún grupo de interés que la conforme.

En función de las consideraciones previas, queremos destacar la naturaleza social de las organizaciones y que son construcciones históricamente situadas. Este punto será profundizado al abordar el desarrollo histórico de la disciplina, pero a continuación consolidaremos un conjunto de ideas que hacen al marco teórico de nuestra perspectiva disciplinar.

CAPÍTULO 2

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Presentación

La teoría general de los sistemas (TGS) se remonta a la década del 50 y al biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, quien buscó desarrollar una teoría interdisciplinaria para trascender de los problemas exclusivos de cada ciencia y proporcionar modelos generales para todas ciencias, de forma tal que los descubrimientos efectuados por unas pudieran ser utilizados por otras (Chiavenato, 2004).

Esta teoría se sustenta en un pensamiento sintético, el cual parte de la concepción de que todo fenómeno forma parte de uno mayor que lo incluye. De este concepto deriva el de enfoque sistémico, el cual adopta una perspectiva holística e integradora, donde lo importante incluye las relaciones entre las partes y no solo estas tomadas por separado.

Esta teoría es esencialmente totalizadora: propone que los sistemas no pueden ser entendidos por el análisis de sus partes, sino que entre ellas hay una dependencia recíproca, por lo que se requiere un pensamiento de tipo sintético para comprender el comportamiento de un sistema.

El concepto de sistema

Un sistema se define como un conjunto de partes o elementos interrelacionados, que interactúan entre sí de acuerdo a determinada estructura. Es decir, los sistemas constituyen un todo organizado, en el cual la modificación de uno de sus elementos repercute produciendo cambios en el resto. El efecto total de un estímulo sobre el sistema total se verifica como un ajuste del sistema a las perturbaciones provocadas por ese estímulo.

Los sistemas pueden clasificarse en cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados son aquellos que no tienen vinculación con su medio, son herméticos y no reaccionan a los cambios en el entorno. Los sistemas abiertos, en cambio, están en constante interacción con su medio tomando recursos (información, materiales, energía) de él, transformando esos insumos y devolviendo un producto al entorno.

Referirse a la organización como un sistema implica que se encuentra compuesta por un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, que conforman una totalidad organizada con propiedades y características emergentes que no se encuentran en ninguno de sus elementos considerados aisladamente. A su vez, la definimos como un sistema abierto, ya que está en constante interacción con el contexto que la rodea.

En tanto sistema social, las organizaciones nunca son una unidad acabada, sino que se recrean permanentemente, se reestructuran y se reinventan a medida que la dinámica organizacional va incorporando fines, alcanzándolos, incorporando tecnología, estableciendo nuevos objetivos o modificando sus estrategias. Por ello, constituyen un sistema social vivo y dinámico que, a diferencia de otros sistemas abiertos (como los biológicos), no sigue un ciclo de vida finito. Las organizaciones pueden redefinirse y seguir viviendo.

Dentro de cada organización existen áreas (gerencias, departamentos, etc.) que se constituyen a la vez como sistemas, es decir, que un sistema se encuentra conformado por sistemas de menor jerarquía (subsistemas). La coordinación y la interacción entre las partes del sistema organización permiten obtener rendimientos superiores a la agregación de los rendimientos de cada una de las partes tomadas por separado. Se dice que tienen un comportamiento sinérgico, en el cual el todo es más que la suma de las partes.

A su vez, un sistema forma parte de sistemas mayores que lo contienen (suprasistemas). En este sentido, la delimitación del sistema depende del interés y los objetivos del analista. Al momento de analizar un sistema, se determinan cajas negras; estas son subsistemas cuyo interior no será revelado (Chiavenato, 2004), del cual solo se observan sus entradas y salidas.

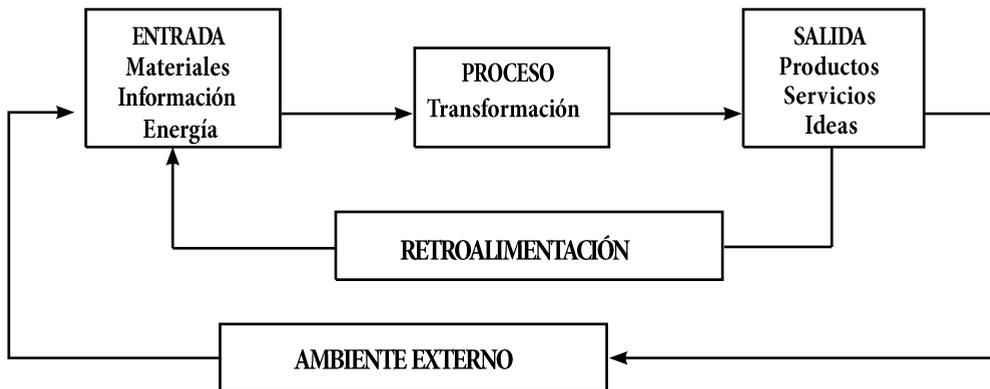
La interacción con el ambiente

La noción de ambiente hace referencia al medio que contiene a la organización y con el cual establece relaciones de intercambio. Este ambiente es dinámico, por lo cual, a través de la interacción con él, la organización debe procurar incorporar los elementos necesarios para perdurar y adaptarse (información, energía, materiales, etcétera). A su vez, el proceso de adaptación de una organización al ambiente presupone que esta también se encuentra en un proceso de cambio permanente.

Las relaciones de intercambio de las organizaciones con el ambiente se dan por medio de los siguientes elementos:

- Las **entradas** (*inputs*): constituidas por la incorporación de información, energía y recursos materiales que las organizaciones requieren para dar inicio a las operaciones que realiza el sistema.

- El proceso de **transformación**: a través del conjunto de actividades y operaciones que realiza la organización, que transforman los insumos incorporados en productos o servicios específicos. Este proceso es definido por la totalidad de los elementos y sus interacciones, y caracteriza el accionar organizacional.
- Las **salidas** (*outputs*): hace referencia a los productos o resultados que el sistema obtiene como fruto de su proceso de transformación. Estos resultados son los que fundamentan la existencia misma de la organización y deberían ser coherentes con las finalidades y objetivos establecidos. A su vez, existen otras salidas no previstas que también afectan el entorno de la organización.
- La **retroalimentación** (*feedback*): las salidas del sistema ejercen una acción sobre el sistema, ya que una vez obtenido un conjunto de resultados, es necesario analizarlo con un criterio establecido en la determinación de los objetivos. De esta manera, la retroalimentación constituye un sistema de monitoreo del accionar organizacional, que procura ajustar el desempeño de la organización en pos de una mayor efectividad.



La organización como un sistema abierto

Fuente: elaboración propia.

Este enfoque de las organizaciones como sistemas constituirá un elemento central de nuestro marco teórico para el análisis de las organizaciones. A partir de él, podemos identificar diversos niveles de análisis: a) las conductas y fines individuales de cada componente que incorpora el sistema; b) la manera en que las partes se combinan o relacionan mutuamente y c) las formas en que el sistema se relaciona con su medio ambiente y con otras instituciones del contexto. El sistema resulta un marco integrador para las conductas que se desarrollan en dichos niveles, los cuales están

relacionados a través de los procesos de recepción, transformación y transmisión de información y de los medios que requiere cada parte del sistema (Etkin, 1978).

El análisis del contexto

El contexto de la organización y la forma en la cual la organización puede influir o adaptarse a él es un punto fundamental en el estudio de las organizaciones, en tanto las reconocemos como sistemas abiertos. Jones (2008) define al ambiente de la organización como el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos.

En líneas generales, podemos definir el contexto como el conjunto de variables externas a la organización que pueden tener algún efecto sobre ella, ya sea en la actualidad o en el futuro. Su definición específica dependerá en gran medida del modelo que se utilice para analizarlo. Con esta definición como base, podemos distinguir cuatro modelos de análisis. Naturalmente, se trata de una clasificación con un alto grado de subjetividad y los criterios para identificarlos son arbitrarios.

Modelo sistémico

Este modelo surge de la propia teoría general de sistemas (TGS). Aquí debemos tomar al sistema como un conjunto de reglas o principios enlazados entre sí, donde un cambio en uno de ellos puede provocar modificaciones en el resto. Como ya se señaló, este enfoque considera a las partes como integrantes de un todo.

El contexto de un sistema es todo lo que está fuera de él y se divide en inmediato (también llamado específico o microentorno) y mediato (general o macroentorno).

El entorno inmediato puede definirse como aquel compuesto por variables cuyo comportamiento afecta rápida, significativa y directamente a la organización. Incluye aquellos actores e instituciones que son identificables por la organización y con quienes tiene un contacto directo. El vínculo con estas organizaciones puede tomar varias formas:

- Por su vinculación con el proceso productivo: de entrada (proveedores, asesores, técnicos, etc.) o de salida (clientes, otros interesados).
- Por su formalidad: pueden haber sido establecidos por reglas (leyes, ordenanzas, contratos, etc.) o ser informales, basados en la confianza o en el mutuo conocimiento.
- Por la convergencia o divergencia: pueden darse relaciones cooperativas, asociativas o competitivas.

En el macroentorno o entorno mediato, se hace referencia a variables de tipo más general, pero que ejercen una influencia en la organización (las limitan o las incen-

tivan), las cuales determinan de qué manera la organización se puede mover dentro del conjunto organizacional. La organización no es necesariamente pasiva en este aspecto, sino que puede actuar e influir en las condiciones ambientales moviéndose de una posición a otra mejor o peor, ganando o perdiendo poder.

Entre las variables que suelen constituir el medio ambiente general de la organización (Hall, 1980), podemos mencionar:

- **Contexto legal:** constituido por las leyes que regulan el comportamiento de la organización imponiendo restricciones y condicionamientos. Aquí también entran cuestiones vinculadas a la seguridad jurídica y la estabilidad legislativa. La dinámica del sistema legal puede ser determinante para una organización, ya que la aprobación o modificación de una ley puede traerle beneficios o perjuicios. Pensemos, por ejemplo, en las regulaciones para la protección de los recursos ambientales que han surgido en los últimos años. Dentro de las condiciones legales, también se podrían incluir las condiciones impositivas.
- **Contexto económico:** la estabilidad o inestabilidad del contexto macroeconómico es un determinante clave de las decisiones que toma una organización, sea esta pública o privada. Se debe tener en cuenta, en este sentido, que los ciclos económicos no son neutrales sino que siempre hay ganadores y perdedores. En este sentido, es posible identificar grupos de gran poder económico que pueden beneficiarse mucho ante un contexto recesivo. Variables tales como la posibilidad de acceder a créditos, la estabilidad de la moneda, las restricciones a las importaciones o las exportaciones, los incentivos a determinados sectores considerados estratégicos, el nivel de concentración, etc., determinan contextos más o menos favorables.
- **Condiciones tecnológicas:** este factor no solo está referido a la tecnología material (máquinas, computadoras, etc.) sino también a las técnicas de producción y de comercialización, y a los esfuerzos de investigación y desarrollo que existen en una determinada región, sector o mercado.
- **Condiciones políticas:** las organizaciones se ven afectadas por el proceso político, como las situaciones políticas que presionan para la aprobación, o no, de nuevas leyes. Las organizaciones gubernamentales, lógicamente, se ven directamente afectadas por el proceso político, como puede ser el cambio drástico de jerarquías producto del resultado de elecciones.
- **Variables sociodemográficas:** la cantidad de habitantes, su distribución por edad y sexo, el nivel de ingresos y su distribución, el nivel educativo, etc., constituyen datos que pueden ser importantes para comprender la organización y para tomar decisiones.

- **Contexto ecológico:** a este suele dársele un doble sentido. Por un lado, se hace referencia al sistema ecológico social, el cual está determinado por el número y el tipo de organizaciones localizadas en la región. En otro sentido, se refiere al medio ambiente físico (el clima y la geografía, la infraestructura, las comunicaciones, la contaminación, etcétera).
- **Condiciones culturales:** se deben comprender y apreciar los valores culturales de una sociedad, sus modos de hacer y de ser, qué se acepta y qué no, cuáles son las modas y sus condiciones de vida. Las diferencias culturales constituyen un aspecto muy importante a tener en cuenta por todas las organizaciones y, en especial, por las multinacionales.

Desde acuerdo con este modelo, lo que la organización debe hacer es desarrollar su capacidad para identificar a los participantes y seleccionar las variables relevantes. Los participantes son todos los agentes (subsistemas), dentro y fuera de la organización, que tienen interés en su comportamiento (proveedores, clientes, sindicatos, organismos regulatorios, municipios, etcétera). Estos pueden favorecer o dificultar el accionar organizacional, pueden influenciar al resto de los participantes, ser afectados o “afectantes”, pueden tener roles de colaborador, aliado, competidor, regulador, decisor, formador de opinión, etc.

Modelo estructural

Este también es denominado modelo cultural o sociológico. Desde este punto de vista, el contexto es esencialmente un conjunto de estructuras sociales, valores societarios y definición de roles que caracterizan un determinado período. Los cambios se producen a partir de grandes transformaciones en las tendencias de la sociedad. Esta última tiene, explícita o implícitamente, un cierto ritmo: orden existente → transición turbulenta → nuevo orden. Partiendo de una concepción dinámica de las estructuras sociales, las conciben como en constante erosión para ser sucedidas por otras en un determinado momento.

En lo que difieren es en el grado de individualidad de las acciones que producen esos cambios, es decir, hasta qué punto las tendencias se modifican por acciones de los individuos y cuándo lo hacen por el comportamiento de las organizaciones.

En este modelo, la organización debe prestar atención a los “pensadores” y “grupos pensantes” que puedan ayudarles a seguir estas tendencias y tenerlas en cuenta en su planeamiento estratégico para liderarlas, adaptarse o defenderse.

Modelo cuantitativo

También es conocido como modelo ecológico y “recursos dependiente” (Lenz y Engledow, 1986). Desde el punto de vista de este modelo, el contexto es esencialmente un conjunto de recursos o de insumos y productos, así como de organizaciones vinculadas a tales recursos. Este modelo insumo-producto muestra la tendencia a la cuantificación que él mismo promueve y permite.

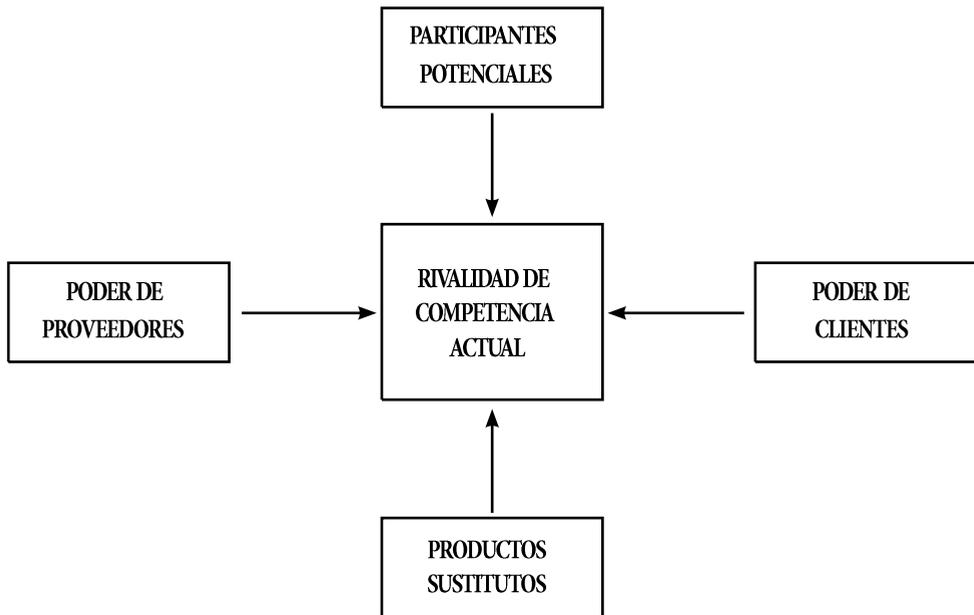
El primer elemento contextual que aparece es la población como universo, del cual una parte será aportante de recursos, en el sentido amplio de dicha acepción: humanos, energéticos, naturales, físicos, tecnológicos, sociológicos, políticos y culturales, y otra parte será demandante de productos. Sea como aportante de insumos o como factor de demanda, su evolución futura determina tendencias, modas, limitaciones, problemas u oportunidades.

Este modelo identifica dos etapas bien diferenciadas, desde lo determinístico hasta lo probabilístico. En su origen, las tendencias cuantitativas que mostraban las estadísticas “marcaban el futuro”. En este sentido, los cambios resultaban continuos y potencialmente predecibles. En la actualidad, sin dejar de dar importancia a las tendencias mismas, da un gran lugar a los cambios de las tendencias y define el futuro como la suma de la proyección de las condiciones actuales (tendencias), los eventos fuera de control (fenómenos naturales) y el ejercicio de opciones humanas (políticas).

Modelo sectorial

Este modelo es mayormente aplicado al ámbito empresarial. Para este, el contexto es esencialmente el conjunto de fuerzas competitivas que determinan oportunidades o amenazas para un determinado sector o rubro. Se trata de los factores de la oferta y la demanda: compradores, proveedores y competidores, incluidos los de productos sustitutos y potenciales. Los cambios en el contexto no son enteramente impredecibles, sino que en ocasiones responden a cierto ciclo o diseño típico que permite pronosticar determinada evolución. Si bien se reconocen efectos de fuerzas más allá de los límites del sector de actividad, estas actúan mayormente a través de la acción de los competidores. Lo que la empresa debe hacer en este modelo es implementar un adecuado sistema de inteligencia competitiva, o banco de datos estratégico, que provea información sistemática acerca del sector, en especial, hacia dónde se dirigen los competidores.

Porter (1989) ha desarrollado el siguiente modelo de las cinco fuerzas competitivas.



Modelo de las cinco fuerzas

Fuente: elaboración propia sobre la base del trabajo de Porter (1989).

El modelo determina que la estrategia competitiva debe surgir de la comprensión de las reglas de competencia que rigen un sector y muestran su atractivo. El objetivo de la estrategia competitiva es tratar estas fuerzas y, en la medida de sus posibilidades, modificarlas o realizar modificaciones en su favor.

Las reglas competitivas están enmarcadas por cinco fuerzas competitivas: la entrada de competidores potenciales, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad actual entre los competidores existentes. Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector, porque generan influencia sobre los precios, los costos y la inversión requerida.

- El **poder de los clientes** influye principalmente en el factor precio y, por consiguiente, en la utilidad unitaria. Esto dependerá de la cantidad de competidores existentes en el mercado y accesibles para el cliente, la facilidad o dificultad para cambiar de proveedor, ya sea por tiempos de entrega, calidad del producto, volúmenes de compra, importancia del producto para su propio negocio, grado de diferenciación del producto con respecto al brindado por la competencia, utilización del producto, concentración de compradores, capacidad de integración hacia atrás o identidad de marca.

- El **poder de los proveedores** determina el costo de las materias primas, insumos y recursos por ellos brindados. Determinantes de este poder incluyen la diferenciación de insumos, la existencia de insumos sustitutos, la concentración de proveedores, la importancia del volumen para el proveedor, la importancia del insumo dentro del producto y la amenaza de integración hacia adelante.
- En cuanto al ingreso de **competidores potenciales**, se refiere al grado de facilidad con el que se encuentran actores que no intervienen en el sector para poder ingresar a él. Se deben analizar las necesidades de inversión requeridas, la facilidad en el acceso a la inversión, el cumplimiento de reglamentaciones, las economías de escala requeridas, la facilidad con la que los clientes existentes podrían cambiar de proveedor y el acceso a canales (distribución, información, comunicación).
- La existencia de **productos sustitutos** es otro factor clave en el análisis estratégico de un sector. Son productos que cubren la misma necesidad del mercado. Por ejemplo: quien vende automóviles identificará como competidor a otros vendedores de automóviles y como productos sustitutos a vendedores de motocicletas, pero también a medios de transporte como el ómnibus, el tren y el subte, ya que todos cubren la misma necesidad: transportarse.
- La **rivalidad entre competidores actuales** existentes en el mercado dependerá de su cantidad, la concentración o desconcentración (distribución del poder), la posibilidad de diferenciación, las reglamentaciones existentes y las barreras de salida (el factor emocional, la descapitalización, los costos fijos de salida, las trabas legales, etcétera).

Como conclusión, debemos señalar que estos modelos no son mutuamente excluyentes sino más bien complementarios, por lo cual podremos tomar los de mayor utilidad de acuerdo con las características del sector o rubro en el que opere la organización, su dinámica, el grado de visibilidad del comportamiento de sus variables y el perfil innovador de la organización.

CAPÍTULO 3

LA ADMINISTRACIÓN

Presentación

Como hemos analizado en los apartados previos, las organizaciones sociales poseen un conjunto de características comunes que hacen posible pensar en un marco de estudio general sobre la base de las diversas funciones comunes a todas ellas, más allá de las diferencias que puedan existir en torno a sus finalidades, a su rama de actividad, a su tamaño o a la tecnología que emplean.

En este sentido, es posible diferenciar dos campos del conocimiento humano íntimamente relacionados: la **teoría de las organizaciones**, que se ocupa del estudio de las organizaciones en general, y la **teoría general de la administración**, que se ocupa de la administración de estas organizaciones, independientemente de su naturaleza (Chiavenato, 2004).

En la actualidad, la teoría general de la administración está compuesta por una cantidad de aportes, dentro de los cuales es posible observar una gran diversidad de enfoques con respecto a su objeto de estudio, como consecuencia de su complejidad, derivada de la significatividad de las distintas variables a tener en cuenta en su análisis.

Las variables más significativas en el estudio de la administración de organizaciones son las siguientes:

- **La estructura organizacional:** presupone la disposición de los elementos que componen el sistema y las relaciones entre estos. En esta línea de pensamiento, en su famoso libro *Diseño de organizaciones eficientes*, Mintzberg dice que la esencia de la estructura organizacional está constituida por la división del trabajo y la coordinación de este (Mintzberg, 1991a).
- **Las tareas:** hacen referencia a toda actividad ejecutada por algún integrante de la organización como parte de su trabajo dentro de ella.
- **Las personas:** son el corazón de la organización, ya que las organizaciones son las personas. Existe una perspectiva dominante en el campo que asume a las personas como meros recursos productivos, como medios para la persecución de

los objetivos organizacionales. A lo largo del presente texto, se pretende reflexionar críticamente en torno a ello, por lo cual sostendremos que el desarrollo de las personas es un fin que debe perseguir la organización.

- **La tecnología:** hace referencia a la matriz tecnológica que es soporte del conjunto de actividades que se realizan en la organización. La dimensión tecnológica de una organización constituye, en la actualidad, una variable central y determinante de la competitividad, ya que los rápidos cambios que exhibe la tecnología transforman los sistemas productivos y sus procesos promoviendo mayores niveles de eficiencia en la consecución de las tareas.
- **El ambiente:** es el medio que contiene a la organización y con el cual establece relaciones de intercambio dinámico.

Si se recorre la bibliografía dedicada a la disciplina, se encontrará que existen casi tantas definiciones de administración como publicaciones dedicadas a ella. Para graficar esta divergencia, tomaremos algunas definiciones a modo de ejemplo.

Una de las posiciones tradicionales dentro del campo es definir a la administración a partir de sus funciones. Fayol (1985) define la administración como “el arte de gobernar”, indica las funciones administrativas y define el acto de administrar como “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. A partir de la publicación de la obra de Fayol, muchos autores optaron por definiciones de la misma naturaleza modificando parcialmente la definición desarrollada por él. Por ejemplo, Luther Gulick indica como principales funciones del administrador las de planeación, organización, asesoría, dirección, coordinación, información y presupuestación.

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”. Ampliando esta definición básica y afirmando que, como administradores, las personas ejecutan las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, la administración es aplicable a cualquier tipo de organización, a todos los niveles organizacionales; el objetivo de todos los gerentes es el mismo: crear un superávit; la administración se ocupa de la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia (Koontz y Weihrich, 1993).

La administración es una actividad y su práctica se llama administrar. “Administrar es un proceso o forma de trabajo que consiste en guiar o dirigir a un grupo de personas hacia las metas u objetivos de la organización” (Terry y Rue, 1982).

Frente a este panorama, tomaremos como objetivo el establecer una definición mínima, que sea representativa del campo disciplinar, para luego ir incorporando

elementos diversos. En esta definición mínima, podríamos mencionar a la **administración** como la tarea de conducir racionalmente estas formaciones sociales hacia la persecución de fines específicos, a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de la acción organizacional.

En este sentido, hacer referencia en esta definición mínima a “conducir racionalmente las organizaciones hacia la persecución de fines específicos” significa que la administración implica un proceso de planeamiento que procura el establecimiento de objetivos y la traducción de estos objetivos a programas de acción organizacional específicos, que procuren la persecución de estos objetivos de manera eficaz y eficiente.

Administración y epistemología

La diversidad de definiciones en torno a lo que es la administración llevó a muchos autores a preguntarse en qué campo del conocimiento se ubicaba intentando definir si la administración es una ciencia, una técnica, un arte o una tecnología. En este punto, tampoco existe consenso entre los especialistas en la disciplina.

Kliksberg afirma que existe una fuerte confusión en la bibliografía dedicada a la temática respecto al estatus epistemológico de la disciplina. Dice: “la generalidad de los autores asignan directamente algún rótulo epistemológico a la administración, sin fundamentar de modo alguno sus evaluaciones” y agrega “al referirnos a la bibliografía en general hemos separados los dos tipos de problemas más relevantes y visibles en el tratamiento del tema”: problemas causados por simples confusiones de vocabulario y problemas ligados a errores de concepto (Kliksberg, 1995).

A modo ilustrativo, citaremos dos argumentos diferentes que son representativos de las posiciones en el campo:

Koontz y Weihrich (1993) argumentan que la administración es una ciencia y un arte, y afirman que la práctica de la administración es un arte en función de que su ejercicio requiere un conjunto de cualidades personales determinantes del éxito. Pero, por supuesto, estas cualidades personales se deben desarrollar sobre un cuerpo teórico organizado y validado por medio del método científico. A su vez, a fin de contribuir al desempeño eficiente de la práctica organizacional, se ha desarrollado un conjunto de técnicas administrativas.

Kliksberg asegura que es posible un conocimiento científico de las organizaciones y, por ende, estructurar una ciencia de la administración, en razón de que las organizaciones encauzan su comportamiento dentro de determinadas regularidades, las cuales pueden estudiarse por medio del método científico a fin de lograr explicitar dichas regularidades, su modo de presentación y su dinámica. En este sentido, el

desarrollo científico de la administración tendería a elaborar teorías explicativas en relación con el fenómeno organizacional y su comportamiento.

En esta línea de pensamiento, según Kliksberg, también existe la posibilidad de desarrollar un conocimiento de las administraciones de carácter técnico, con el objetivo de orientar el comportamiento organizacional hacia los objetivos deseados. Sin embargo, a diferencia de Koontz y Weihrich, el autor considera que el contenido de la administración no guarda relación con el conocimiento artístico.

Para intentar adoptar una posición concreta, esbozaremos sintéticamente qué representa cada campo del conocimiento.

El conocimiento artístico

La palabra “arte” deriva del latín *ars*, que significa “habilidad”, y representa la acción de actividades que requieren cierta especialización. Hasta el renacimiento, el concepto de arte era asociado a “destreza”. Platón afirmaba que “el arte no es un trabajo irracional”.

En este sentido, el concepto de arte era mucho más amplio de lo que lo consideramos hoy, ya que abarcaba no solo las bellas artes sino también los oficios manuales. La división dentro de la categoría no se daba por lo que luego se denominó las bellas artes y las artesanías, sino que se categorizaba según su práctica: las que denominaron “liberales”, que requerían un esfuerzo mental, y las “vulgares”, que exigían un esfuerzo físico.

En la Edad Media, se entendió al arte como las artes liberales, que eran: la gramática, la retórica, la aritmética, la geometría, la astronomía y la música, y estas eran enseñadas en la universidad. En el siglo XVIII, se incorporó el término “bellas artes”: Charles Batteaux indicó como tales solo a cinco: la pintura, la escultura, la música, la poesía y la danza; luego se añadieron la arquitectura y la elocuencia.

Esta categoría de bellas artes recibió amplia aceptación y el debate tornó a definir cuáles eran las artes que ella incluía. A partir de esta época, quedaron diferenciados los oficios (manuales, artesanales), las ciencias (representadas por “la ciencia”) y las artes.

En el siglo XIX, comienzan a cuestionarse los enfoques de la estética tradicional que entendían al arte como imitación de la naturaleza, lo que da lugar a nociones según las cuales el arte no es bello por lo que representa sino por lo que es en sí mismo.

Para nuestros fines, podríamos decir que el arte es un medio de expresión y su objeto procura provocar una experiencia de orden estético, intelectual y emocional. De esta manera, el arte adopta formas diferentes según la época y la cultura; entonces el arte será no solo un medio de expresión subjetivo sino también la manifestación de una cultura.

El conocimiento científico

La palabra “ciencia” deriva del latín *scientia*, la cual procede del verbo *scire* que significa “saber” o “conocer”. Sin embargo, es necesario apartarse de su etimología y no tomarlos como equivalentes, ya que no todo conocimiento es científico. Existen distintos tipos de saberes que no son considerados con el estatus de científicos, como por ejemplo lo que habitualmente denominamos sentido común, o conocer o estar informado de un suceso, que tampoco es un saber científico.

Como afirman los autores del libro *Introducción al conocimiento científico y a la metodología de la investigación* de la colección de textos iniciales publicados por la Universidad Nacional Arturo Jauretche (Esquivel, Carbonelli e Irrazabal, 2011), el conocimiento científico es un conocimiento riguroso y sistemático de la realidad. La ciencia es un modo de conocer el mundo que se caracteriza por su racionalidad y su objetividad. Es racional ya que el saber científico posee como base y fundamento la razón humana. Este saber es organizado de manera sistemática en cuerpos de ideas y conocimientos relacionados entre sí de una manera en particular, con relación a algún nudo problemático de la realidad, y constituye un acercamiento a la comprensión y explicación de los fenómenos.

La noción de objetividad hace referencia a la correspondencia entre los enunciados científicos y los fenómenos de la realidad. De esta manera, presupone un objeto externo e independiente del sujeto cognoscente, susceptible de ser conocido por este. Esta noción, si bien fue muy debatida a lo largo de la evolución del pensamiento científico, es sustentada en relación a la rigurosidad de los métodos que emplea en el proceso de conocer el mundo, es decir, del método científico.

El conocimiento técnico y la tecnología

La palabra “técnica” deriva del griego *tekhné*, que significa “hacer” o “técnica”, y constituye una de las categorías en las que Aristóteles dividía el pensamiento humano: “episteme”, que hace referencia a un conocimiento de carácter especializado que posea las características que hoy le atribuimos a la ciencia, por ello, se suele traducir como “conocimiento científico”; “doxa”, que habitualmente se traduce como “opinión” y hace referencia a un conocimiento superficial vinculado a la percepción sensorial, por lo cual es parcial y limitado; y “tekhné”, que significa “técnica” y hace referencia a la destreza y habilidad para hacer un oficio.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, las acepciones de la palabra “técnica” son varias: “Pertenciente o relativo a las aplicaciones de las ciencias y las artes”; “Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un

arte”; “Pericia o habilidad para usar de esos procedimientos y recursos”; “Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo”¹³.

“Tecnología”, en cambio, es definida por el mismo diccionario como: “Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico”.

En este sentido, ambos términos (técnica y tecnología) se definen en función de la posición que poseen en relación a las ciencias: las técnicas están situadas en el momento anterior de la constitución de una ciencia, mientras que las tecnologías suponen un soporte sobre una ciencia.

En esta línea de pensamiento, Mario Bunge afirma que “toda actividad práctica puede ser objeto de una tecnología y a su turno toda tecnología eficaz puede fundarse en y justificarse por una o más ciencias”, a la vez que “toda ciencia puede usarse para construir o fortalecer la correspondiente tecnología, que puede utilizarse para orientar la correspondiente actividad práctica”. A diferencia de las técnicas tradicionales, la tecnología moderna utiliza parte del conocimiento científico y nunca es producto directo de la investigación básica, ya que siempre le agrega algún nuevo conocimiento (Bunge, 1999).

De esta manera, mientras la ciencia modeliza la realidad mediante teorías, en tecnología también es una herramienta para modificarla. Mientras los problemas científicos son de orden epistémico, los tecnólogos enfrentan cuestiones prácticas.

Y agrega: la ciencia “es a la vez objetiva e imparcial: recolecta datos, hace conjeturas y urde modelos (aproximadamente) verdaderos de cosas reales sin tomar otro partido que el de la honestidad intelectual. Su tarea es describir, explicar y, si es posible, también pronosticar, no prescribe nada. La tecnología también es objetiva pero no imparcial”. Esto se debe a que toda decisión que se adopte en torno a la prescripción de un cambio es susceptible de beneficiar a unos y perjudicar a otros, por lo cual a diferencia de la ciencia, que se encuentra desprovista de valores, la tecnología se encuentra limitada por ellos. “Por esta razón, los tecnólogos enfrentan problemas morales que no surgen en la ciencia básica” (Bunge, 1999).

Como vimos en el capítulo introductorio, las organizaciones son sistemas sociales. Algunos sistemas sociales y sus patrones de comportamiento son de carácter espontáneo, como la familia, pero las organizaciones responden a un diseño previo y son creaciones del hombre, productos de su acción racional. La sociedad moderna

¹³ Estas definiciones pueden consultarse en el sitio web de la Real Academia Española: <<http://www.rae.es>> [Consulta: julio de 2013].

es una sociedad organizacional y las diversas organizaciones que le dan este carácter son sistemas artificiales y no espontáneos, al igual que sus procesos, es decir, responden a un diseño previo, son diseñadas de acuerdo a un plan.

De esta manera, en el presente trabajo entendemos la administración como una tecnología social. Su estudio no es una ciencia, pero se sirve de ella para sus desarrollos. Por lo tanto, los estudios en el campo se nutren de los estudios de la sociología, la psicología, la economía, entre otras ciencias, a fin de lograr diseñar y conducir sistemas sociales específicos.

Las funciones de la administración

Como mencionamos precedentemente, en su libro de 1916 *Administración industrial y general*, Fayol definió las funciones que se debían ejercer en la conducción de organizaciones. Estas se han ido reelaborando y actualizando sobre la base de los problemas y las modas que atravesaron la disciplina en cada época histórica. Así, Urwick (Brech y Urwick, 1984) las definió como: investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control; Gulick como: planeación, organización, administración de personal, dirección o mando, coordinación, información y presupuestación; Koontz y O'Donnell (1985) como: planeación, organización, designación de personal, dirección y control; Newman como: planeación, organización, liderazgo y control; Dale como: planeación, organización, dirección y control. Podríamos establecer nuevas y variadas categorías, pero las diferencias no serían sustanciales.

En el presente texto, hemos incluido este aspecto en nuestra definición mínima enunciando las funciones de la administración de manera simplificada como la planeación, la organización, la dirección y el control (modo de enunciación habitualmente aceptado en la actualidad; Chiavenato, 2004).

A continuación, especificaremos cada una de las funciones que componen el ciclo administrativo, a fin de clarificar cada una de las etapas, las cuales serán desarrolladas en la segunda parte de este libro.

- **Planeación:** es la función que comienza el ciclo, ya que establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan las demás. La planeación consiste en determinar las bases que guíen la acción futura. El proceso de planeación consiste en la determinación de los objetivos, el estado de cosas futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo. En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que se espera alcanzar y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos.

La planificación atraviesa todos los niveles de la organización y, por ello, se planifica sobre realidades diferentes en cada caso; en consecuencia, existen planes de diferente naturaleza. Los planes pueden establecerse sobre los métodos de trabajo, pueden estar relacionados con la sucesión de actividades en el tiempo, pueden referirse a comportamientos esperados o pueden establecerse en relación a la asignación de fondos.

- **Organización:** en este caso, nos referimos a la acción de organizar una organización, es decir, una entidad social, deliberadamente constituida para la persecución de fines específicos.

Esta función consiste esencialmente en la estructuración de la organización¹⁴ para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos. Según el nivel de la organización al que hagamos referencia, podemos hablar de diferentes tareas de diseño organizacional. En el nivel operativo, el diseño consiste en el análisis y la descripción de puestos. Esta tarea consiste en determinar el conjunto de tareas que comprende cada puesto de trabajo específico, es decir, su contenido. En el nivel medio, el diseño comprende el agrupamiento de las unidades sobre la base de algún patrón homogéneo, es decir, agrupar los puestos de trabajo según algún criterio racional, como podría ser por funciones, por productos, por cliente, por zona geográfica, entre otros. En el nivel directivo, el diseño organizacional refiere a la organización como un todo y, de acuerdo con los criterios mencionados previamente, se determina el tipo de organización en función de las características de su estructura.

- **Dirección:** las funciones previas, planeación y organización, hacían referencia a actividades anteriores a la acción organizacional. La primera de ellas al diseño de programas que guíen la acción organizacional, la segunda al diseño de la organización más adecuada para la persecución de los objetivos establecidos. La función de dirección hace referencia a la conducción de esta entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, cómo se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización.

En este sentido, la dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos. A medida que ascendemos

¹⁴ La estructura organizacional será abordada en profundidad en el capítulo dedicado a ella.

en la estructura organizacional, el peso relativo de la función de dirección es mayor, ya que quien dirige es responsable de los resultados alcanzados por las personas que están a su cargo. Por ello, debe procurar, en primer lugar, generar las mejores condiciones posibles para que el personal a su cargo realice las tareas asignadas y obtenga los resultados esperados.

Para esta tarea, son indispensables competencias específicas en relación con la comunicación, el liderazgo y la motivación.

La dirección, como otras funciones mencionadas, también atraviesa toda la estructura organizacional, ya que en todos los niveles se requieren funciones de dirección. En el nivel operativo, son los supervisores y encargados; en el nivel medio, los mandos medios; en el nivel directivo, los gerentes, ejecutivos o dirigentes. La terminología a emplear para llamar a cada uno de estos actores derivará de la naturaleza de la organización y de su estructura.

- **Control:** como función de la administración, el control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas orientándolo hacia los objetivos establecidos.

El proceso de planeación se encuentra íntimamente relacionado con el de control, ya que controlar sin sustentar el proceso sobre un plan carecería de sentido, al no poseer un parámetro que sirva de guía tanto para el accionar organizacional como para el proceso de control.

A su vez, las organizaciones más modernas e innovadoras establecen estrategias de aprendizaje que les permitan reflexionar sobre la forma en la cual realizan sus tareas y resuelven sus problemas, a fin de mejorar las tareas y su desempeño.

Las funciones de la administración no son exclusivas de la dirección estratégica de la organización, sino que atraviesan todos los niveles organizacionales. En cada nivel organizacional, hay un conjunto de funciones relacionadas con la administración a ejecutar.

En este sentido, Koontz analiza las distintas funciones inherentes a la administración (planeación, organización, dirección y control) en relación con el tiempo relativo dedicado a cada una de ellas en los distintos niveles organizacionales. Los niveles directivos superiores dedican mayor tiempo a la planeación y a la organización que los directivos de los niveles inferiores. En cambio, en estos últimos la dirección demanda una cantidad de tiempo relativamente mayor que en los directivos superiores.

A su vez, en la práctica, estas cuatro funciones se encuentran íntimamente relacionadas en una interacción dinámica y forman lo que se denomina el proceso administrativo, el cual es de carácter secuencial y se desarrolla conformando el **ciclo administrativo**. Este ciclo implica que, a medida que se desarrolla el proceso, los resultados retroalimentan el ciclo siguiente. Cuando decimos que las funciones se encuentran en una estrecha y compleja interacción dinámica, hacemos referencia a que el proceso no es meramente lineal, donde una función diera lugar a la siguiente, sino que existe una compleja articulación hacia ambos sentidos de las relaciones entre funciones. De modo que la planificación no es rígida sino que, a medida que se desarrolla la acción organizacional, sobre la base de la planeación, se identifican los desvíos entre lo esperado y los resultados obtenidos, aunque estos sean parciales, a fin de ajustar alguno de los elementos predefinidos.

Las habilidades del administrador

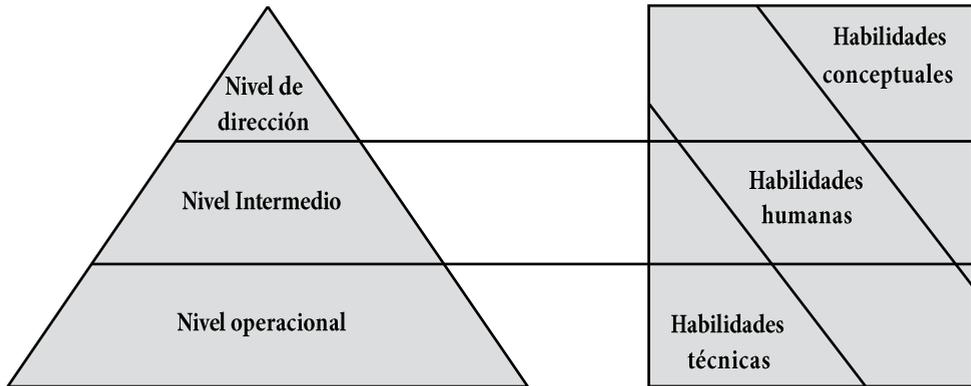
Chiavenato (2004) hace referencia a Kats (1974), quien distingue tres tipos de habilidades necesarias en las tareas de gestión de las organizaciones. En primer lugar, están las **capacidades conceptuales y de decisión**, relacionadas con la facilidad para analizar “lógicamente” las situaciones que se presentan, es decir, lograr establecer las relaciones de causa y efecto de los problemas, y elaborar cursos de acción para resolverlos. Implica desarrollar habilidades para identificar y resolver problemas empleando herramientas formales de análisis y procesamiento de información.

Estas son habilidades que se adquieren en las instituciones de educación, en las carreras de administración, y que permiten a los administradores profesionales comprender una estructura organizacional y su funcionamiento.

Además de estas habilidades, también se requieren **capacidades técnicas**, las cuales hacen referencia a los conocimientos específicos para el desarrollo de las tareas requeridas en un puesto. Saber operar una determinada máquina, manejar determinado *software*, saber de contabilidad o cómo realizar un presupuesto, saber cocinar, etc., hacen referencia a capacidades técnicas. Son las habilidades específicas que se obtienen en cursos de capacitación y cuya experticia se obtiene mediante la práctica.

Las **capacidades interpersonales y humanas** están relacionadas con la facilidad que las personas pueden tener para desempeñarse en grupos multidisciplinarios, para relacionarse con otros individuos, para coordinar trabajos de equipo, para comunicarse, para liderar, motivar y orientar el comportamiento de sus compañeros.

Según el nivel de la estructura organizacional, es necesaria una combinación de habilidades diferentes en función de la naturaleza misma de las tareas características del nivel. Como puede verse en la siguiente figura basada en la expuesta por Chiavenato.



Fuente: elaboración propia a partir de lo expuesto por Chiavenato (2004).

En el nivel operativo, las habilidades de carácter técnico son las más relevantes, así como también son de gran importancia las habilidades humanas. En cambio, en este nivel de la estructura organizacional, las habilidades conceptuales poseen una relevancia menor.

En el nivel medio, para el cumplimiento de las funciones inherentes son esenciales las habilidades relacionadas con las relaciones humanas. Sin embargo, también es necesario combinar estas habilidades con una serie significativa de habilidades técnicas y conceptuales para el desarrollo de las tareas.

En el nivel de dirección estratégica, es esencial una combinación de habilidades conceptuales y humanas a fin de garantizar la conducción eficaz de la organización en la persecución de los objetivos establecidos.

Los roles del administrador

Mintzberg (1997) distingue diez funciones directivas, las cuales agrupa en tres tipos de rol que le son conferidos al director por su posición formal en la organización. Ellos son: roles interpersonales, roles informativos y roles de decisión.

Los **roles interpersonales** son aquellos que involucran establecer relaciones con las personas dentro de la organización y fuera de ella. Las funciones asociadas a estos roles son, según Mintzberg:

- **Representación:** es una función con características protocolares y simbólicas, tales como concurrir a actos, inauguraciones, conferencias, organizar reuniones, etc. A su vez, tiene la función de representar los valores de la organización e intervenir para que sus dirigidos también los expresen.
- **Liderazgo:** el director es responsable por el trabajo de sus dirigidos, por lo

cual, debe orientar su comportamiento hacia los objetivos de la organización, motivándolos, incentivándolos, capacitándolos y educándolos.

- **Enlace:** esta función consiste en coordinar el trabajo de su unidad con el de otras unidades y establecer lazos de la organización con otros sectores fuera de ella, formando redes, firmando convenios de cooperación, estableciendo alianzas, etc.

De los roles interpersonales, que los conectan con personas dentro de la organización y fuera de ella, devienen los roles informativos, por los cuales el director recibe, procesa y transmite información. Este tipo de rol implica cumplir con las siguientes funciones:

- **Monitor:** el director debe buscar permanentemente información dentro de la organización y su unidad de desempeño y fuera de ellas, seleccionar aquella que considere relevante y comunicarla a los interesados a través de los canales formales e informales de comunicación.
- **Difusor:** como nexo entre el exterior y el interior de la unidad, el director debe aportar aquella información a la cual sus dirigidos no tienen acceso.
- **Portavoz:** el director de una unidad estará encargado de transmitir y anunciar al exterior las informaciones generadas dentro de ella.

En tercer lugar, Mintzberg señala el **rol de decisión**, desempeñado por los directores y derivado del procesamiento de la información que poseen. Las decisiones tomadas por los directores están relacionadas con cuatro funciones:

- **Emprendedor:** esta función implica la búsqueda, iniciación y supervisión de nuevos proyectos que tiendan a mejorar el desempeño de la organización.
- **Resolver problemas:** un director enfrenta a menudo situaciones imprevistas y repentinas que debe resolver. Como se vio en el capítulo anterior, por más planificadas que estén las tareas de la organización, siempre aparecen problemas imprevistos que deben ser manejados de manera oportuna.
- **Asignar recursos:** dada la autoridad que le ha sido conferida, el director de una unidad de la organización tiene disponibles recursos que debe distribuir dentro de su unidad. El primero de ellos es su propio tiempo, por lo general, muy limitado. A su vez debe estructurar la unidad que dirige, dividir las tareas y coordinarlas. Finalmente, al tener la responsabilidad sobre los recursos, tiene a su cargo la aprobación de las decisiones importantes que se tomen.
- **Negociación:** debe lidiar con intereses en conflicto con otras organizaciones, con otras áreas, con proveedores, con clientes, con gobiernos, con confederaciones empresariales y con otros grupos de poder.

Roles interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Representación • Liderazgo • Enlace
Roles informativos	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor • Difusor • Portavoz
Roles de decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor • Resolver problemas • Asignar recursos • Negociador

Fuente: elaboración propia.

Mintzberg resalta que estas funciones agrupadas en los tres roles están relacionadas entre sí. De hecho, los roles son inseparables unos de otros. Un director puede resaltar uno por sobre otro debido a su posición jerárquica o la naturaleza de su área funcional, pero siempre deberá atender a los tres.

Aspectos éticos de la administración

Las tareas de dirección se ven atravesadas por fuertes imperativos éticos, ya que las decisiones que adopte un dirigente poseen implicancias sobre las personas a su cargo y la organización que representa en su totalidad. A su vez, toda organización y también sus directivos deben tener presentes, al momento de tomar sus decisiones, sus efectos sobre el medio social, económico, ambiental e institucional.

Ética y moral

Etimológicamente, la palabra “moral” representa la expresión *moralis* del latín y significa “referente a las costumbres”. Esta expresión, *moralis*, deriva de *mos* (*mores* en plural), la cual hace referencia a “costumbre, manera de vivir” (Ferrater Mora, 1958).

La palabra “ética”, por su parte, proviene del griego *êthos* que significa “lugar donde se habita, morada”. Aristóteles diferenció las virtudes éticas de las virtudes dianoéticas haciendo referencia a aquellas que se desenvuelven en la esfera de la vida práctica y van orientadas a la consecución de un fin –las primeras– y a las virtudes intelectuales –las segundas–. Las virtudes éticas son las que contribuyen a la conformación del orden de la vida del Estado y poseen un origen directo en las costumbres y en el hábito; las virtudes dianoéticas son las propias de la razón y la

inteligencia, y constituyen principios de las éticas. De esta concepción de la ética, se desprende la idea de la existencia de una segunda naturaleza que, a diferencia de la naturaleza biológica, no se transmite genéticamente y hace referencia a la “manera de ser, el carácter”. Los hábitos son los que configuran el carácter, *êthos*, de una persona y el carácter es el que lleva a una persona a realizar determinadas acciones. De esta manera, las acciones emprendidas por una persona derivan de su manera de ser adquirida (Ferrater Mora, 1958).

En este sentido, en la actualidad la moral hace referencia al conjunto de juicios de valor de una sociedad en torno a lo que es considerado como bueno o malo. Estos juicios se concretan en normas de comportamiento adquiridas por cada persona en su interacción social, que tienden a modelar su comportamiento. Sin embargo, una persona no incorpora mecánica ni automáticamente el conjunto de prescripciones y prohibiciones conformados por la sociedad de la cual es parte, sino que reflexiona sobre él indagando sobre los fundamentos de las prescripciones sociales, estableciendo juicios personales en torno a la validez y legitimidad de ellas, y conformando de esta manera su propio carácter. En consecuencia, la ética es una reflexión individual sobre la moral.

Así, la moral deriva del conjunto de principios, valores y creencias considerados como válidos por una sociedad determinada, es decir que su conformación posee un sustento social. La ética es producto de la reflexión individual de una persona en torno a este conjunto de principios, valores y creencias consideradas como válidas por su sociedad y de su propia elección. Las normas morales pretenden ser prescriptivas de la conducta a partir de una imposición exterior al sujeto, en cambio la ética es producto de la reflexión interna de una persona en torno a los fundamentos, la validez y la legitimidad de aquellas.

De esta manera, cuando una conducta no es considerada válida o deseable por una sociedad, en virtud de que contraría las creencias, principios y valores establecidos, se considera a esa conducta como inmoral, es decir, contraria a la moral de esa sociedad. Sin embargo, la conducta de una persona puede ser contraria al conjunto de prescripciones y prohibiciones de una sociedad pero a causa de su desconocimiento; en estos casos, suele emplearse la categoría amoral para designarla.

La ética aplicada tratará de ver en qué medida las normas y valores pueden orientar la actividad en los distintos tipos de organizaciones, cómo influyen en la toma de decisiones y de qué manera integrar los valores a la cultura organizativa.

Los colegios profesionales, que nuclean a los profesionales de las distintas disciplinas, suelen establecer códigos de ética para la profesión, que constituyen un conjunto de reglas de cumplimiento obligatorio para aquellos profesionales matriculados en esa

institución. Por ejemplo, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires (CPCECABA, 1980), establece las siguientes reglas, entre otras:

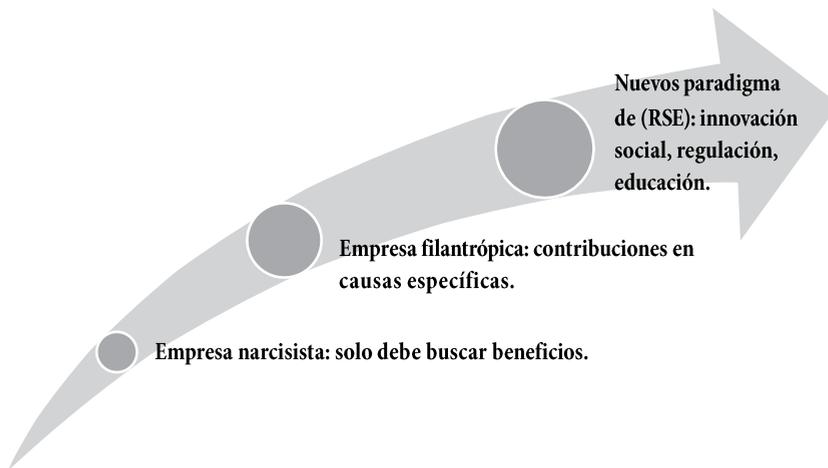
- Los profesionales deben actuar siempre con integridad, veracidad, independencia de criterio y objetividad. Tienen la obligación de mantener su nivel de competencia profesional a lo largo de toda su carrera.
- Los profesionales deben atender los asuntos que les sean encomendados con diligencia, competencia y genuina preocupación por los legítimos intereses, ya sea de las entidades o personas que se los confían, como de terceros en general. Constituyen falta ética la aceptación o acumulación de cargos, funciones, tareas o asuntos que les resulten materialmente imposibles de atender.
- Los profesionales deben conducirse siempre con plena conciencia del sentimiento y solidaridad profesional, de una manera que promueva la cooperación y las buenas relaciones entre los integrantes de la profesión.
- Los profesionales deben abstenerse de aconsejar o intervenir cuando su actuación profesional permita, ampare o facilite los actos incorrectos, pueda usarse para confundir o sorprender la buena fe de los terceros, o emplearse en forma contraria al interés general o a los intereses de la profesión, o violar la ley.
- El ofrecimiento de servicios profesionales debe hacerse con objetividad, mesura y respeto por el público, por los colegas y por la profesión. Se presume que no cumple con estos requisitos la publicidad que contenga expresiones falsas, falaces o aptas para conducir a error a cualquier persona razonable; de comprobación objetiva imposible; de autoelogio; de menoscabo explícito o implícito para colegas (por ejemplo, a través de comparaciones de calidades supuestas de los trabajos profesionales).
- La relación de los profesionales con sus clientes debe desarrollarse dentro de la más absoluta reserva. Los profesionales no deben revelar conocimiento alguno adquirido como resultado de su labor profesional sin la autorización expresa del cliente.

Estos son algunos ejemplos de cómo se busca institucionalizar algunos comportamientos que son considerados moralmente correctos en un lugar y momento histórico determinados.

Vinculado a la cuestión ética en el comportamiento de los profesionales en las organizaciones, hace ya algunas décadas, pero con mayor fuerza en los últimos años, se ha puesto en debate la importancia de que las organizaciones sean socialmente responsables. En este caso, no son solo las personas quienes deben comportarse en determinado sentido sino la totalidad de la organización.

La responsabilidad social

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) o corporativa (RSC) ha ido cambiando a través de los años. Kliksberg señala que durante décadas la responsabilidad de la empresa privada era generar beneficios a sus dueños y solo debía rendirles cuentas a ellos (lo que se llamaría una empresa narcisista).



Fuente: elaboración propia.

Con el correr de los años, este principio se ha ido derrumbando a raíz de los reclamos realizados por la sociedad sobre la cual recaen las consecuencias del accionar de estas organizaciones. En los últimos años, como resultado de la globalización de los procesos empresariales en todo el mundo, estos reclamos se han acentuado. La sociedad y sus representaciones se han constituido en un grupo de interés fundamental para las compañías privadas.

Muchos de los enfoques en relación a este tema hacen foco en las ventajas y desventajas de ser socialmente responsable y de tener un comportamiento ético, planteando estas ventajas en términos de su productividad y rentabilidad, es decir, se sigue analizando el problema desde la visión clásica de la responsabilidad social según la cual la única responsabilidad de la administración es maximizar las utilidades (Robbins y Coulter, 2009).

En el siglo XXI, se exige un cambio de paradigma que lleve a incorporar la responsabilidad social empresarial en los ideales y la cultura que identifiquen a las organizaciones (Kliksberg, 2006), no solo como un medio sino como un fin en sí

mismo. Las organizaciones nacen, viven y crecen en un medio social que no puede serles ajeno, no solo porque no les conviene sino porque no debe ser así.

Por supuesto que los objetivos defendidos por quienes apoyan un nuevo paradigma de responsabilidad social no solo dependen de la voluntad de los empresarios privados. También se define el rol que deben cumplir los gobiernos nacionales y locales, cuya misión es justamente el desarrollo social y sustentable del pueblo. Durante el último cuarto del siglo XX, por la aplicación de las políticas neoliberales, en la Argentina se vivió una reducción del poder del Estado para intervenir en la economía, ya que se consideraba que este era un obstáculo para el desarrollo de las organizaciones privadas. Así, las acciones de las empresas quedaban libradas al arbitrio del mercado. Este modelo llevó al país a sufrir una de las crisis económicas e institucionales más graves de su historia.

En relación a este tema, Amartya Sen escribe sobre la crisis que sufrían EE. UU. y Europa: “La necesidad de supervisión y regulación ha crecido mucho en los últimos años. Y sin embargo, la función de supervisión del gobierno en los EE. UU. en particular ha sido, durante el mismo período, reducida drásticamente, alimentada por una creencia cada vez más común en la naturaleza autorreguladora de la economía de mercado”¹⁵.

Los objetivos sociales y ambientales requieren un Estado que intervenga, por un lado, regulando las acciones empresariales y, por el otro, potenciando su desarrollo y crecimiento, pero asegurándose de que los beneficios producidos por ese desarrollo repercutan positivamente sobre toda la población y no queden concentrados en las manos de los grandes inversores multinacionales.

El desarrollo social y sustentable requiere la acción articulada de las organizaciones provenientes del sector privado, el gobierno y las organizaciones sociales.

Kliksberg señala los siguientes desempeños deseables para ser socialmente responsables:

- Políticas de personal que respeten los derechos de los trabajadores y que favorezcan el desarrollo de los miembros de la organización.
- Eliminación de las discriminaciones de raza, de nacionalidad, de clase, de religión, etc., que continúan existiendo dentro de las organizaciones.

¹⁵ Extracto de un artículo publicado en el *Financial Times*. Traducción propia. Sen, Amartya. “Adam Smith’s market never stood alone”. *Financial Times*, Reino Unido, 11 de marzo de 2009. <<http://blogs.ft.com/capitalismblog/2009/03/11/adam-smith%E2%80%99s-market-never-stood-alone/>> [Consulta: julio de 2013].

- Promover la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la organización independientemente de su género.
- Transparencia y buen gobierno corporativo; hacer pública la información respecto de los desempeños así como de los esquemas remunerativos de los altos ejecutivos.
- Juego limpio con el consumidor, presentar productos y servicios de calidad, y brindar información completa respecto de ellos.
- Responsabilidad sobre el impacto en el medio ambiente para lograr objetivos de desarrollo sustentable y sostenible en el tiempo.
- Integración de los objetivos para el bienestar común. Este objetivo hace referencia a la necesidad de integrar las políticas públicas con los esfuerzos privados conformando redes de cooperación.

Este nuevo paradigma de RSE requiere un gran esfuerzo educativo y adoptar un enfoque crítico respecto del comportamiento de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

CAPÍTULO 4

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Presentación

Como indicamos en el capítulo introductorio de la presente obra, las organizaciones se encuentran presentes en todas las sociedades a lo largo de la historia de la humanidad. Por ello, el intento de determinar cuándo comenzó la administración de organizaciones constituye una indagación sobre la cual solo podrían establecerse algunas hipótesis. Sin embargo, sí es posible indagar sobre cómo comienza a constituirse como disciplina independiente y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo.

En el presente capítulo, analizaremos desde una perspectiva histórica las principales corrientes de pensamiento que han dominado el campo disciplinar. En la bibliografía, ellas son denominadas “escuelas”. Emplearemos la misma terminología para exponer estas ideas.

La importancia de recorrer la evolución del pensamiento en el campo disciplinar reside, en primer lugar, en comprender que los distintos principios o ideas que sostienen los autores son construcciones históricamente situadas, es decir, son emergentes de un contexto económico, social y cultural, en el cual la tarea de dirigir organizaciones presentó problemáticas específicas que los especialistas han intentado resolver. En segundo lugar, las ideas del campo disciplinar no se encuentran disociadas del cuerpo de conocimiento social de su época histórica.

En este sentido, el presente recorrido por los aportes de los principales exponentes del campo está basado en dos ideas organizadoras: cada principio busca dar respuesta a problemáticas específicas emergentes del contexto histórico y social, y cada idea, a la vez, posee fuertes raíces en la historia por más novedosa que parezca. De esta manera, el conocimiento de los orígenes y de la evolución del pensamiento en la administración es sumamente valioso para comprender las perspectivas disciplinares de la actualidad y las transformaciones que se producen en el campo.

Antecedentes

La Revolución Industrial

El contexto específico para la emergencia del estudio de la administración y la paulatina independización y especialización del campo fue dado por el conjunto de transformaciones económicas y sociales que se dieron en el marco de lo que se denomina habitualmente como Revolución Industrial.

La Revolución Industrial representa un proceso de transformación de los sistemas sociales de producción, acompañado por un fuerte avance tecnológico y nuevas fuentes de energía aplicadas a la industria.

Para describir este proceso, Chiavenato (2004) opta por separarlo en dos momentos históricos: la revolución del carbón y el hierro (de 1780 a 1860), y la revolución del acero y de la electricidad (de 1860 a 1914). A fin de caracterizar el contexto que dio lugar al estudio del campo, siguiendo a este autor, presentaremos de modo esquemático los principales eventos de cada uno de aquellos momentos.

La revolución del carbón y el hierro (1780-1860)

La mecanización. A fines del siglo XVIII diversas innovaciones tecnológicas, aplicadas a los procesos de producción vigentes en la época, impactaron fuertemente en la sustitución del esfuerzo humano, animal y la energía derivada del empleo de la rueda hidráulica. Entre estas tecnologías, podemos citar –en función de su significatividad–: la máquina de hilar en 1767, el telar hidráulico en 1769, el telar mecánico en 1785 y la desmontadora de algodón en 1792. Si las comparamos con las tecnologías actuales, estas máquinas serían sumamente ineficientes, pero en la época tenían por objeto la sustitución de diversos procesos de producción de carácter manual. En relación con los impactos en términos de productividad, Chiavenato (2004) señala: “La desmontadora de algodón procesaba mil libras de algodón, mientras que en el mismo tiempo un esclavo procesaba solo cinco”.

En esta época, “todas las industrias, en diversas formas, reproducían la misma estructura de producción, efectuada principalmente en pequeños talleres o en las casas de los propios trabajadores, apareciendo los comerciantes como principales capitalistas, mientras que los productores o eran virtualmente empleados de los comerciantes, o pequeños patronos con trabajadores asalariados a su servicio” (Cole, 1975).

El vapor como fuerza motriz. La invención de la máquina de vapor y su posterior aplicación a las máquinas de los diversos sistemas productivos dio comienzo a un proceso de transformación de los talleres.

Como relata Cole: en 1750, “las mejoras de Watt –a la máquina de vapor– y otros que tuvieron éxito en el empeño de lograr que las máquinas quemaran menos combustible y que pudieran impartir el movimiento rotatorio que la industria necesitaba, todavía pertenecían a un futuro, aunque cercano. Cuando en la industria se utilizaba energía distinta de la humana era la fuerza del viento, o del agua, o de caballos atados a un tronco giratorio conectado a una grúa o un «malacate». La mayor parte de las máquinas eran movidas a mano o haciendo uso de los pies (...). Muchos artesanos no empleaban máquina alguna, y trabajaban exclusivamente con herramientas manuales” (Cole, 1975).

El desarrollo del sistema fabril. A medida que fueron incorporándose las innovaciones tecnológicas a la producción industrial, los artesanos, con sus pequeños talleres, fueron quedando relegados de los sistemas socioproductivos y surgieron fábricas y empresas basadas en los principios de división del trabajo.

“En las nuevas fábricas los salarios se mantuvieron a un bajo nivel utilizando la competencia y la represión hasta mediados del siglo XIX y una parte exorbitante de la riqueza fue a parar a manos de patronos industriales, comerciantes, banqueros y a los inversionistas. Las clases medias crecieron rápidamente en número y en influencia social, y pronto llegaron a constituir una fuerza poderosa en la vida política inglesa (...). Mientras tanto la población crecía a grandes pasos y se concentraba cada vez más en los distritos industriales” (Cole, 1975).

El desarrollo de los transportes y las comunicaciones. En el periodo de 1807 a 1850, surgen nuevas invenciones en materia de transporte y telecomunicaciones, y se transfieren distintas innovaciones tecnológicas destinadas a la industria adaptando sus principios a las necesidades de estos sectores. Entre los principales acontecimientos podemos mencionar: el surgimiento de la navegación a vapor en 1807, la sustitución posterior en la navegación de las ruedas propulsoras por hélices, la construcción de la primera vía férrea en Inglaterra en 1825 y en 1829 en los Estados Unidos y la invención del telégrafo en 1835, del sello postal en 1840 y del teléfono en 1876.

“La primera gran diferencia entre el mundo de 1815 y el de 1850 radica en la expansión del uso de la energía del vapor desde la producción al transporte (...). La producción a gran escala no había avanzado mucho hasta 1815, ni siquiera en Gran Bretaña; pero entre esa fecha y la mitad del siglo fue rápida la transformación” (Cole, 1975).

La revolución del acero y de la electricidad (1860-1914)

Este periodo se encuentra atravesado por tres acontecimientos importantes en términos tecnológicos: el desarrollo de nuevos procesos de producción del acero en

1856, que dio lugar en la industria a la sustitución del hierro por el acero; la sustitución del vapor por la energía eléctrica y el empleo de derivados del petróleo como principales fuentes de energía; el perfeccionamiento del dínamo y la invención del motor a combustión (Chiavenato, 2004).

Sin embargo, lo que caracterizó este periodo fue un nuevo desarrollo del imperialismo económico, que intensificó las rivalidades entre las grandes potencias por la posesión efectiva de las fuentes de abastecimiento, al mismo tiempo que el surgimiento de mercados más amplios. En 1914, “no quedaba superficie sobre la tierra que no se hubiera apropiado una u otra de las «potencias civilizadas», o que, por lo menos, no estuvieran dominadas por ellas” (Cole, 1975).

El contexto en el que se desarrolló todo el crecimiento del sector industrial fue sumamente vertiginoso en relación a las transformaciones que la inclusión de estas innovaciones generaba sobre el sistema productivo y los consecuentes impactos sociales y territoriales. En este sentido, se constituye como problemática la organización y dirección de estas nuevas unidades productivas, que poseen características propias y que difieren radicalmente de la organización de la producción en los pequeños talleres. En consecuencia, si bien existen diversos antecedentes que constituyen aportes centrales al campo de la administración (como el análisis de la división del trabajo de Adam Smith, los aportes pioneros de Babbage profundizando esta noción o los análisis de Andrew Ure en relación a la sustitución de mano de obra por capital), Frederick W. Taylor y Henry Fayol son considerados pioneros en el análisis riguroso de la administración y los principales exponentes de la escuela clásica. Pasaremos, entonces, a recorrer sus ideas más importantes.

La escuela clásica

La administración científica: Frederick W. Taylor (1856-1915)

En la introducción de su principal obra, *Principios de administración científica*, podemos observar algunas de las creencias desde las cuales parte Taylor para la elaboración de sus desarrollos teóricos. En ella, dice: “Nos es dable ver nuestros bosques devastados, nuestras fuerzas hidráulicas malgastadas, nuestras tierras arrasadas por el mar en las inundaciones; el agotamiento de nuestros yacimientos de hierro y de carbón se halla próximo. Pero nuestro gran derroche de esfuerzo humano, que ocurre diariamente por incompetencia, mala dirección o incapacidad (...) es menos visible, menos tangible, y solo vagamente apreciado y constituye una gran pérdida de rendimiento nacional”. Y continúa: “Podemos ver y comprobar fácilmente el derroche de las cosas materiales. Pero los movimientos torpes, ineficientes

o mal dirigidos de los hombres no dejan nada visible o tangible detrás de ellos”, y luego afirma que la conmoción por la pérdida de recursos materiales nos turba simplemente porque es visible, a pesar de que la disminución del rendimiento nacional es mayor a causa de la pérdida diaria de mano de obra (Taylor, 1986).

En la cita previa, podemos observar la principal preocupación del autor: cómo eliminar el gran desperdicio presente en los procesos industriales de la época.

El diagnóstico de Taylor se puede resumir en los siguientes puntos:

- El desperdicio presente en la industria es a causa del comportamiento humano. Como observamos en la cita inicial, este comportamiento se caracterizaba por movimientos torpes, ineficientes o mal dirigidos.
- Las razones de esta ineficiencia, según Taylor, corresponden a que el hombre genera con sus comportamientos la limitación de la producción, porque procura trabajar lo menos posible, trabajar despacio para que no se logre alcanzar toda la tarea diaria o hacer una “simulación del trabajo”. Taylor afirma: “La producción de cada hombre y de cada máquina puede aumentar hasta el doble si se combaten la lentitud y la «simulación del trabajo»” (Taylor, 1986).

Kliksberg (1995), en su análisis de la obra de Taylor, enuncia que esta tendencia hacia la “simulación del trabajo” se debe a distintos factores (Chiavenato, 2004; Taylor, 1986):

- **La naturaleza del obrero:** por un lado, el obrero posee una tendencia o instinto natural a no apurarse y, por otro lado, imita a los otros trabajadores que realizan una “simulación del trabajo” en función de un razonamiento del tipo: “¿Por qué tengo que trabajar arduamente cuando este perezoso obtiene la misma paga que yo y no hace más que la mitad del trabajo?” (Taylor citado por Kliksberg, 1995).
- **Razones originadas en la empresa:** los ineficientes métodos establecidos, en cuyo ejercicio malgastan parte de sus esfuerzos los trabajadores.
- **Razones de tipo global:** lo que Taylor atribuye como la falsa creencia de los trabajadores de que un aumento material del rendimiento del trabajador o de una máquina genera como resultado final la pérdida del empleo de un gran número de trabajadores.
- **Deficiencias de los sistemas administrativos:** porque dejan librado a la capacidad y a la creatividad del trabajador gran parte del éxito de la tarea.

A partir de este diagnóstico, Taylor propone un conjunto de recomendaciones técnicas, que veremos a continuación, a fin de procurar eliminar la ineficiencia en la industria.

Sobre la división del trabajo, propone una **doble división del trabajo**. Por un lado, un sector programador, encargado de determinar los contenidos del conjunto de operaciones a ejecutar por los operarios; por otro lado, el sector ejecutor, que efectúa el conjunto de operaciones básicas de la organización sobre la base de la prescripción realizada por los programadores.

Propone, conjuntamente con la división del trabajo, la **especialización del trabajador**. Dentro del sector ejecutor, Taylor propone que se realice una fragmentación de la tarea para reducir la cantidad de operaciones que realiza cada trabajador. De esta manera, se obtendrá como resultante un rápido adiestramiento del trabajador –al ser tareas más sencillas, los nuevos trabajadores aprenderán a ejecutarlas más rápidamente– y una mayor habilidad para cumplir con la tarea –al repetir sistemáticamente una tarea sencilla, tienden a la automatización del comportamiento y a la adquisición de una mayor destreza–.

En relación con los métodos de trabajo, propone realizar **estudios de tiempos y movimientos**. Complementariamente con las propuestas anteriores, una vez desarrollada una estandarización de las tareas indicando el conjunto de procedimientos esperados para llevarlas a cabo, propone elaborar una oficina que se encargue del análisis de los tiempos de trabajo y los movimientos, a fin de identificar el conjunto de procedimientos más eficiente para la consecución de cada tarea. De esta manera, se espera que no solo se les indique a los trabajadores el conjunto de operaciones a realizar sino también cuánto tiempo deben demorar en realizar cada una de ellas.

Sobre las políticas de personal y en particular en cuanto a las **políticas salariales**, según Taylor, los pagos salariales basados en el tiempo de trabajo no contribuyen a lograr que el trabajador ponga su máximo esfuerzo, ya que su salario es independiente de este esfuerzo. Por otro lado, el sistema de incentivos posee ciertas limitaciones, ya que los incentivos se establecen sobre la base de la producción excedente de un estándar preestablecido, pero si bien existe una proporcionalidad entre el crecimiento de la producción y el crecimiento salarial superando el estándar, esta proporcionalidad debe tener, según Taylor un límite máximo. De esta manera, una vez que el operario aprende a realizar el doble de la producción del estándar bajo el método taylorista, no se le pagará el doble de su salario anterior. El argumento de Taylor para establecer la limitación del pago por pieza producida es que sus experimentos indicaban que “a la mayoría de los hombres no les hace bien enriquecerse demasiado aprisa”.

Detrás de esta sugerencia de Taylor, se encuentra una premisa en relación a la motivación del trabajador derivada de la noción de “homo economicus”. Esta noción

concibe al hombre como un hombre económico, por lo que solo se estimula mediante incentivos de carácter salarial, económico o material. En este sentido, el hombre solo aporta su fuerza de trabajo al sistema productivo en función del salario que perciba por ello. De esta manera, al proponer el **pago a destajo** o por pieza producida, Taylor procura establecer la relación más estrecha posible entre el rendimiento del obrero y el salario que perciba, de modo que el trabajador coopere con su máximo esfuerzo en su afán de obtener un mayor salario.

Frente a aquellos trabajadores que no cumplen con el estándar de producción preestablecido, él considera que la norma de rendimientos debe ser inflexible, por lo cual quien no alcance los objetivos fijados por el estándar de producción debe ser reemplazado.

En relación a los modos de supervisión, un trabajador realiza un trabajo que consiste en un conjunto de fases diferenciadas. En lugar de establecer un supervisor que tenga a su cargo a un conjunto de operarios, Taylor propone que cada capataz sea especialista y cumpla con una función específica. Así un trabajador tendría: un capataz inspector, un capataz de planeamiento, un capataz de disciplina, un capataz de tiempo, un capataz de cuadrilla, un capataz de rapidez, un capataz de circulación y un capataz de reparaciones. De cada uno de ellos, un mismo trabajador recibirá un conjunto de instrucciones en torno a un aspecto de su tarea.

Taylor sostenía este tipo de supervisión, al que denominó **supervisión funcional**, sobre la base de que, si bien un mismo operario dependería de ocho supervisores de manera simultánea, cada uno de estos sería un especialista en sus funciones y se aprovecharía al máximo la especialización al nivel de supervisión.

Los desarrollos de Taylor han tenido diversos **continuadores** que han procurado profundizar sus líneas de investigación, entre ellos, cabe destacar a Henry Gantt, Harrington Emerson y Frank y Lilian Gilberth.

Henry Gantt (1861-1919)

Trabajó como asistente de Taylor en sus estudios sobre la configuración de organizaciones industriales más eficientes. Sus principales contribuciones se encuentran relacionadas con las **políticas salariales**. Indica que en lugar de establecer un sistema salarial basado en el pago de tarifas diferentes por cada pieza, es preferible un sistema de tareas con prima, incluyendo la asignación de primas a los capataces frente a un mayor rendimiento de sus subordinados. A su vez, se preocupó por los procesos de implementación de estas medidas considerando que las experiencias de Taylor en la implementación de sus métodos creaba de manera anticipada un clima de no cooperación por parte de los trabajadores. En este sentido, promovió la idea

de la implementación gradual de los nuevos métodos con el objetivo de vencer lentamente las resistencias que provocasen.

Otro de sus aportes de relevancia es el desarrollo de diagramas que indicaban gráficamente los diversos tiempos de dedicación requerida para la consecución de cada tarea. El diagrama contribuye a visualizar los proyectos de manera integral, ya que representa las diversas tareas, fases y actividades que los componen como parte de una misma unidad. En la actualidad, está muy difundido este tipo de diagrama y se lo conoce como diagrama de Gantt en honor a su creador.

Harrington Emerson (1853-1931)

Estudió los principios para el incremento de la eficiencia operativa en la industria y las relaciones de esta eficiencia con la estructura organizacional. En esta línea de investigación, estableció doce principios de eficiencia (análogos a los desarrollos por Taylor): ideales definidos claramente; sentido común; asesoría competente; disciplina; trato justo; registros confiables, inmediatos y adecuados; distribución de las órdenes de trabajo; normas y programas; condiciones normalizadas; operaciones normalizadas; instrucción de la práctica normalizada por escrito y recompensa a la eficiencia.

Frank Gilberth (1868-1924) y Lilian Gilberth (1878-1972)

Los principales estudios de Frank y Lilian Gilberth se encuentran relacionados con el estudio de los tiempos y movimientos. Buscaban establecer secuencias óptimas y determinar estándares empleando el cine como herramienta en su metodología para el relevamiento detallado de los procesos y los movimientos. Incorporaron el concepto de movimientos elementales (a los cuales denominaron “*Therbligs*”), el cual parte de suponer que toda tarea puede descomponerse en una determinada cantidad de estos movimientos.

Otros estudios de relevancia se concentraron en los procesos de aprendizaje de la tarea promoviendo la competencia como estrategia para acelerar el aprendizaje y estimular la eficiencia.

La teoría clásica de la administración: Henry Fayol (1841-1925)

Al tiempo que Taylor y otros ingenieros estadounidenses conformaban un cuerpo teórico que denominaron “administración científica”, cuyo objetivo era elevar la eficiencia de la industria, Henry Fayol realizaba investigaciones análogas en Francia, pero desde una perspectiva muy diferente. Mientras que Taylor y sus seguidores se concentraron en el estudio del conjunto de procedimientos operativos que se realizaban en la organización, los desarrollos teóricos de Fayol se enfocan en la estructura de la organización.

Esta teoría parte de analizar la organización como un todo integrado, en el cual su estructura debe garantizar la eficiencia organizacional, a partir de generar las condiciones necesarias para el logro de altos niveles de eficiencia en cada una de las partes involucradas, ya sean departamentos, secciones o personas.

La obra principal de Fayol es *Administración industrial y general*, publicada en 1916. En ella, parte de la afirmación de que el conjunto de operaciones que realiza toda empresa puede dividirse en seis grupos (Fayol, 1985, p. 7):

- **Funciones técnicas:** relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- **Funciones comerciales:** relacionadas con la compra, venta y permuta.
- **Funciones financieras:** relacionadas con la búsqueda y administración de capitales.
- **Funciones de seguridad:** relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
- **Funciones contables:** relacionadas con los registros, inventarios, balances, análisis de costos y estadísticas.
- **Funciones administrativas:** relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y se ubican siempre en un nivel jerárquico superior a ellas.

La previsión, la organización, la coordinación, la dirección y el control forman parte de la administración, por lo cual el autor ha adoptado la siguiente definición (Fayol, 1985, p. 10): administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

- **Prever:** escrutar el futuro y confeccionar un programa de acción.
- **Organizar:** construir el doble organismo, material y social, de la empresa.
- **Dirigir:** guiar y orientar al personal.
- **Coordinar:** ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- **Controlar:** verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Estas funciones constituyen lo que denomina el “proceso administrativo” y se hallan presentes en cada nivel de la organización, ya que desde los supervisores hasta el director, pasando por los mandos medios de la organización, realizan este conjunto de actividades administrativas. “La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las maquinarias, la función administrativa solo obra sobre el personal” (Fayol, 1985).

La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de una serie de condiciones que el autor denomina “principios de administración”. Estos son, enunciados de modo no taxativo por el autor, los siguientes (Fayol, 1985):

- **División del trabajo:** especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.
- **Autoridad y responsabilidad:** la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de hacerse obedecer; la responsabilidad es una consecuencia de la autoridad e implica el deber sobre las tareas. Ambas, autoridad y responsabilidad, deben estar equilibradas entre sí.
- **Disciplina:** obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
- **Unidad de dirección:** asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- **Remuneración del personal:** debe haber (en cuanto a la retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
- **Centralización:** concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
- **Cadena escalar:** línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- **Orden:** debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
- **Equidad:** amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- **Estabilidad del personal:** la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
- **Iniciativa:** capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- **Unión del personal:** la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.



Tiempos Modernos, escrita, dirigida y protagonizada por Charles Chaplin (1936), es uno de los grandes clásicos del cine mundial. La película retrata las condiciones de trabajo de la clase obrera estadounidense en la época de la Gran Depresión, signada por la administración científica (Taylor y Fayol), la producción en serie y la línea de montaje (Ford) como medio para la lograr la eficiencia y la productividad.

Henry Ford (1863-1947)

El fordismo representa una de las formas más emblemáticas de la administración científica. Henry Ford fue el principal impulsor de la producción en serie promovida por la línea de montaje, una innovación productiva de la época que continúa siendo la base de gran parte de las industrias. Esta forma está fundada en la especialización de las habilidades y la estandarización de los productos, los materiales, el diseño y la fuerza laboral.

Chiavenato señala que la clave de la producción en masa es la simplicidad provista por un trabajo rítmico, coordinado y económico. Ford establece tres principios básicos:

- **Principio de intensificación:** utilización inmediata de los equipos y la materia prima.
- **Principio de economía:** minimizar las existencias de materias primas.
- **Principio de productividad:** aumentar la productividad del empleado mediante la especialización y la línea de montaje.

La escuela humanística

Elton Mayo (1880-1949) y las experiencias Hawthorne

El enfoque sostenido por la escuela humanística significó una ruptura profunda con el conjunto de conocimientos sobre la administración vigentes en la época, ya que sus conclusiones cuestionan las bases constitutivas de la escuela tradicional.

En 1924, la Academia de Ciencias de los Estados Unidos comenzó diversos estudios en una importante empresa dedicada a la fabricación de material telefónico, cuyo objetivo era analizar la correlación entre la productividad y la iluminación presente en el área de trabajo.

Estas investigaciones tuvieron lugar en los Talleres Hawthorne, la fábrica más importante de la empresa Western Electric Co., con 29.000 obreros y obreras. Las causas que motivaron el inicio de las investigaciones se relacionaban con la realidad económico-social que se percibía en la empresa. Esta disponía de los mayores servicios complementarios para el personal de la planta, entre ellos: restaurantes, hospital, actividades de recreación, etc., y no se habían registrado huelgas en mucho tiempo, pero sí había murmullos y descontento entre los empleados de la empresa.

En este sentido, se presentaba en la empresa una aparente contradicción entre los datos arrojados por el trato suministrado a sus trabajadores y el descontento y la hostilidad. Las ideas y creencias dominantes en el campo de la administración en esa época no podían explicar esa realidad.

Primera experiencia: la iluminación

La primera experiencia consistió en analizar la correlación entre la productividad y la intensidad de la iluminación, una de las variables ambientales centrales en ese tipo de producción. La premisa establecida al respecto era que existía una relación directamente proporcional entre el incremento de la intensidad de la luz y el incremento en los niveles de productividad.

Para llevar a cabo estas investigaciones, se seleccionaron dos grupos de obreros. Uno de ellos sería el grupo testigo, al cual se le establecerían las mismas condiciones de trabajo presentes en el taller; el otro, el grupo experimental, al cual se le modificaría la intensidad de la luz manteniendo constante el resto de las variables. El objetivo del estudio fue, como se mencionó previamente, verificar cómo en el grupo testigo se incrementaba la productividad a medida que se incrementaba la intensidad de la luz.

Los resultados arrojados por la investigación fueron sorprendentes para los investigadores, ya que verificaron que no existía correlación entre estas variables. El grupo experimental incrementó su nivel de producción, pero el grupo testigo, en el que se mantuvieron constantes e invariables todas las condiciones, también reportó un incremento en la productividad.

Más que otorgar respuestas, estos resultados generaron nuevos interrogantes, ya que la única tendencia que se verificó fue que ambos grupos incrementaban su productividad aun cuando se generó una disminución en la iluminación.

Segunda experiencia: el test room

Esta experiencia estaba basada en una tarea de carácter repetitivo: el armado de una parte del aparato telefónico que constaba de cuarenta piezas. En este caso, se seleccionaron dos operarias y se le solicitó a cada una que seleccionara a otras cuatro operarias, a fin de conformar un equipo de trabajo de seis personas: cinco de ellas se encargarían de las tareas de armado de las piezas y la otra se encargaría de suministrar los materiales necesarios para mantener el ritmo de trabajo constante.

Esta experiencia se dividió a su vez en quince periodos. En cada uno de ellos, se modificaba alguna de las variables a fin de identificar el impacto de la variación realizada sobre la productividad del grupo. Las variables que se fueron modificando comprendían: la información en relación al objetivo de la prueba, el sistema de pago, las pautas de descanso, se incluyó un refrigerio, se modificó el tiempo comprendido en la jornada laboral, se reemplazó parte del grupo de operarias, se restablecieron todas las condiciones originales, se suprimió el trabajo los días sábados, se emprendió paralelamente un programa de entrevistas y combinaciones entre estas variables.

El resultado de estas experiencias fue que los cambios implementados en cada una de los periodos no poseían una correlación con la productividad del grupo. No existía una correlación relevante entre los incentivos financieros y la productividad, tampoco entre la implementación de pautas de descanso y el rendimiento. Esto se verificó en función de que en el periodo en el cual les habían eliminado todos los beneficios otorgados también se verificó un ascenso en la productividad. Tampoco podía asignarse, como causa de este ascenso, la novedad de la situación de trabajo, dada la permanencia en el tiempo del trabajo en el cuarto experimental, que fue de cinco años. En las entrevistas, las operarias manifestaban que existía una mejor sensación psicológica en el trabajo. En este sentido, la principal conclusión de estas experiencias tiene que ver con que, contrariamente a lo que decían las operarias (que poseían una supervisión más estricta y se les analizaba minuciosamente su trabajo mediante una vigilancia constante y estricta), el sistema de supervisión era de naturaleza diferente al del taller. Por lo cual, había algún tipo de relación entre el tipo de supervisión que se ejercía y la productividad.

La cámara de mica

En esta experiencia se intentó repetir las condiciones del *test room*, a fin de verificar si se mantenían los resultados. En este caso, la tarea consistía en partir unas gruesas hojas de mica y requería cierta destreza.

Primero se analizó durante ocho semanas el trabajo de cinco operarias en el taller, luego se las trasladó al cuarto experimental pero manteniendo las mismas

condiciones de trabajo que en el taller. El objetivo era comprobar el efecto del traslado en la productividad del grupo. Una tercera etapa consistió en la inclusión de periodos de descanso.

La curva de rendimiento comenzó a aumentar a partir de la introducción de las pautas de descanso, pero ello no implicaba una correlación entre las pautas de descanso y la productividad, sino que se daba una reestructuración del ambiente social del trabajo. El ascenso experimentó su punto máximo en el cuarto periodo, cuando esta estaba asentada (Kliksberg 1995, p. 278).

El programa de entrevistas

Hasta aquí, las principales conclusiones en relación a los incrementos de la productividad derivaban de la valoración por parte de las trabajadoras del estilo de supervisión y del ambiente de trabajo. El programa de entrevistas tenía por objetivo ratificar estos puntos.

Las diversas etapas que comprendieron el programa involucraron a 21.000 empleados sobre los 40.000 que tenía la fábrica en ese momento. A partir de las entrevistas, se logró advertir la existencia de grupos informales que definían los niveles de producción máximos y mínimos permitidos, y el establecimiento de sanciones sociales para quienes no los respetaban. Se detectó también la emergencia de grupos informales que mantenían la unión de los grupos y la existencia de algún nivel de tensión y conflicto entre la lealtad que cada trabajador debe a la empresa y la que debe al grupo social del cual es parte.

El cuarto de los alambres

El programa de entrevistas demostró la influencia de los grupos sociales informales sobre los niveles de productividad. Luego, se buscó determinar qué era lo que sucedía dentro de estos grupos informales y cómo repercutía en la dinámica productiva. Esta investigación se desarrolló entre noviembre de 1931 y mayo de 1932, momento en el cual la crisis económica precipitó su culminación.

El cuarto de los alambres estaba compuesto por catorce operarios, de los cuales, nueve preparaban los alambres, tres soldaban y dos cumplían el rol de supervisores. En esta ocasión, la investigación no consistía en la introducción de modificaciones en las diferentes variables esperando ver la repercusión de la modificación realizada sobre los niveles de productividad, sino que pretendían ver cómo trabajaban habitualmente, para lo cual situaron en el cuarto a un observador que confeccionaba registros sobre lo que sucedía y a un entrevistador que, de manera periódica, entrevistaba a los trabajadores.

El rendimiento promedio del grupo a lo largo del periodo fue constante aunque estaban en condiciones de producir un 15% más y de recibir los beneficios del sistema de incentivos. El grupo se negaba a descender del promedio de forma deliberada al igual que se negaba a recibir los beneficios del sistema de incentivos a cambio de elevar su productividad.

El estudio de este grupo identificó que, dentro de él, se estableció informalmente un liderazgo natural; estaba estructurado socialmente a partir de un conjunto de normas informales tanto explícitas como implícitas y una de esas normas se relacionaba con el establecimiento de límites máximos y mínimos a la producción, lo que generaba un rango en el cual debía ubicarse el nivel de producción y se sancionaba socialmente a aquellos que producían por debajo del rango establecido o por encima de él.

Principales conclusiones de las experiencias Hawthorne

- A diferencia de lo que establecía la escuela clásica, el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por el conjunto de normas que establece el cuerpo social que restringe los niveles productivos.
- El comportamiento del individuo se apoya y fundamenta en el grupo social. En general, los individuos no actúan como personas aisladas sino como integrantes de un grupo.
- Los trabajadores que se distanciaban significativamente de las normas socialmente establecidas recibían una sanción social, perdiendo el aprecio y el respeto de los compañeros. Por ello, el comportamiento de los trabajadores se encuentra sumamente condicionado por las normas y los estándares sociales.
- El análisis de las experiencias se concentró en los fenómenos sociales que se daban dentro de la unidad productiva y el foco de su atención estaba en los aspectos informales de la organización. La empresa pasó a ser interpretada como una organización social, compuesta por grupos sociales informales, en la cual coexisten la estructura formal y la informal, y estas no necesariamente coinciden. Los grupos informales definen un conjunto de normas que les son propias determinando reglas de comportamiento, recompensas y sanciones sociales, y objetivos que no se encuentran necesariamente en concordancia con los establecidos por la organización. En este sentido, coexiste la organización formal con una organización informal compuesta por un conjunto de personas vinculadas entre sí de manera espontánea sobre la base de relaciones de afinidad o de otra naturaleza.

- Según Mayo, mientras mayor sea la interacción social entre los trabajadores, mayor será su capacidad productiva. Todo cambio que se quiera implementar producirá una reacción por parte del personal.
- Los trabajadores que se sienten conformes y a gusto en el ámbito laboral tenderán a ser más productivos. De esta manera, no es la mayor especialización del trabajador la que asegura la eficiencia organizacional, sino que ella emerge de las relaciones sociales que se establecen en la fábrica.

La escuela estructuralista

El modelo burocrático de Max Weber (1864-1920)

En su obra póstuma, *Economía y sociedad*, Max Weber desarrolla un modelo de control social al que denomina “burocracia”. Si bien pueden encontrarse antecedentes que se remontan a la antigüedad, se puede afirmar que el nacimiento de las burocracias coincide con el nacimiento del capitalismo y la forma burocrática se difundió rápidamente en todos los tipos de organizaciones.

En la sociología y en otras disciplinas científicas, la burocracia referida a las organizaciones es abordada “como el único medio apto para maximizar la eficiencia”. Según la opinión de ciertos científicos sociales, este modo de organización posee un “mérito sustancial: su superioridad técnica sobre cualquier otra forma de organización del trabajo humano” (Kliksberg, 1995).

En la literatura especializada en el campo de la administración, el modelo burocrático de la administración se remonta hacia la década del 40 como respuesta a la fragilidad y parcialidad de las teorías clásicas y las teorías de las relaciones humanas, y pretende representar un modelo organizacional racional que contemple todas las variables involucradas, aplicable no solo a la fábrica sino a todo tipo de organización humana (Chiavenato, 2004).

La burocracia representa sustancialmente “el avance ininterrumpido hacia la racionalidad”. El objetivo que persigue el modelo es lograr “una situación de calculabilidad pura”, en la que tanto los comportamientos de los integrantes de la organización como el comportamiento global de esta sean predecibles (Kliksberg, 1995). Para ello, es necesaria la eliminación de todos los factores no racionales que interfieran en el proceso y procurar prescribir cada uno de los comportamientos deseados en el marco de la organización.

Es posible conseguir esta racionalización a partir de considerar un conjunto de características en relación con el modelo, que detallamos a continuación.

- **Carácter legal de las normas.** Las normas y los reglamentos de la organización indican qué es lo que se puede hacer y qué es lo que no; cómo se debe hacer una determinada tarea o cómo llevar adelante un conjunto de procedimientos. Las normas y reglamentos son de carácter formal, son escritas, ya que tratan de asegurar una interpretación unívoca y de detallar su contenido lo máximo posible procurando prever cada una de las situaciones posibles y preestablecer detalladamente el conjunto de acciones y procedimientos sobre la base de criterios de racionalidad. La racionalidad implica ajustar los medios de los que se dispone lo más estrechamente posible a la consecución de los fines. El carácter legal de las normas implica que se les confiere un conjunto de facultades a determinadas personas revestidas de autoridad para sancionar o coaccionar a quienes las infringen o no cumplen lo establecido por ellas.
- **Carácter formal de las comunicaciones.** Las comunicaciones se dan de manera escrita. Todas las reglas, decisiones y acciones administrativas deben realizarse por escrito. En general, suele emplearse un conjunto de rutinas, que indican los circuitos por los que deben transitar las comunicaciones.
- **División racional del trabajo.** Los modelos burocráticos promueven una división sistemática del trabajo en función de incrementar la racionalidad dentro de la organización. La división del trabajo conlleva la especialización del trabajador. Al incrementarse la especialización, el trabajador adquiere mayor destreza en la consecución de la tarea y, por ello, incrementa la productividad.
- **Impersonalidad en las relaciones.** La fragmentación del trabajo y la asignación de actividades revisten un carácter impersonal y se desarrollan en términos de cargos y funciones. De esta manera, se espera que la interacción social que se produce dentro de una organización sea producto de la relación basada en las tareas que deban ejecutarse. En consecuencia, las relaciones serán de carácter funcional e interactuarán roles específicos con independencia de las personas que los ocupan.
- **Jerarquía de autoridad.** El principio de jerarquía es central dentro de las burocracias y se basa en el control y la supervisión de una persona con mayor jerarquía. La autoridad es inherente al cargo y no a la persona que lo desempeña, por lo que se asegura la impersonalidad de los cargos y la imparcialidad en torno a las relaciones.
- **Rutinas y procedimientos estandarizados.** Los sistemas burocráticos fijan dentro de sus cuerpos normativos un conjunto de normas y procedimientos dise-

ñados anticipadamente a la ejecución de las tareas, para prescribir cada uno de los comportamientos que componen la acción organizacional. En general, en las tareas operativas estas rutinas y procedimientos estandarizados poseen un alto grado de detalle con el objeto de dejar la menor cantidad de opciones o cursos de acción distintos a la persona que realiza la tarea particular.

- **Competencia técnica y meritocracia.** La selección de las personas que cubren los diversos espacios organizacionales reviste un carácter de objetividad, ya que son elegidas sobre la base del mérito y de la competencia técnica. Para el ingreso o ascenso de funcionarios dentro de una burocracia, se suelen establecer exámenes de ingreso, sistemas de concurso, acreditación de méritos, entre otros.
- **Especialización de la administración.** En las burocracias, se encuentra claramente dividida la propiedad de la administración. En el ámbito de la administración de las burocracias, aparece entonces el profesional que se especializa en la dirección de la organización, quien solo cumple funciones en relación al rol que ocupa y es un funcionario dentro de la estructura, que debe seguir las reglas y procedimientos según fueron diseñados.
- **Profesionalización de los participantes.** Los sistemas burocráticos se caracterizan por impulsar la profesionalización de los integrantes de la organización. Esto se debe a que cualquier funcionario de la burocracia se encuentra especializado en las tareas a su cargo; es asalariado en relación al cargo que ocupa; es seleccionado y escogido por sus capacidades, habilidades, conocimientos y competencias personales; ejerce su cargo por tiempo indeterminado; puede hacer carrera dentro de la organización y ser promovido a cargos superiores si demuestra méritos, capacidad y competencia; y, por último, no posee propiedad de los medios de producción y administración.
- **Completa prescripción del comportamiento.** Las burocracias procuran prever cada una de las situaciones de trabajo posibles y sobre la base de estas realizar un cuerpo normativo de carácter prescriptivo, en el cual se indique cuál es el conjunto de comportamientos esperados por los funcionarios. Esta prescripción se realiza con el mayor detalle posible, a fin de no dejar espacio de discrecionalidad en los comportamientos.

Disfuncionalidades de la burocracia

Los modelos burocráticos pretenden establecer un sistema organizacional donde cada una de las acciones emprendidas se encuentra preestablecida sobre la base de

criterios de racionalidad. De esta manera, se busca normativizar todo comportamiento humano dentro de la organización transformando esta variable en una variable de carácter controlable.

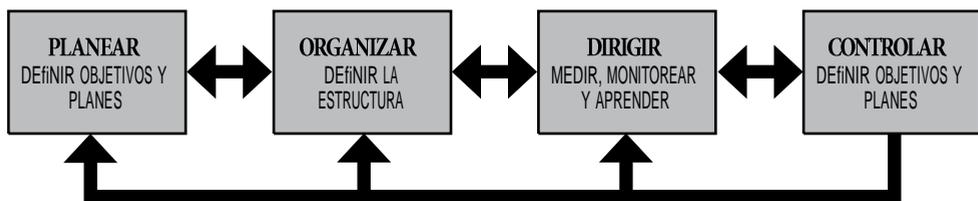
Sin embargo, en función de la naturaleza misma del modelo burocrático, emergen una serie de disfuncionalidades propias del sistema:

- La interiorización de las normas y el apego extremo a los reglamentos.
- Exceso en el formalismo y abundancia en el papeleo.
- Resistencia al cambio.
- Despersonalización de las relaciones sociales.
- Jerarquización como criterio del proceso decisorio.
- Conformidad extrema con las rutinas y procedimientos.
- Rigidez en las relaciones con el entorno.

SEGUNDA PARTE. EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

En la primera parte, realizamos una introducción a los conceptos de organización y administración, sus áreas de estudio, la razón de su existencia, sus complejidades y variantes. A su vez, realizamos un breve resumen de su evolución a través de las distintas escuelas que han ido aportando elementos, para entender cómo se conducen las organizaciones en la actualidad.

En esta segunda parte, veremos los temas relacionados con el funcionamiento y el comportamiento de las organizaciones. Se abordarán las distintas funciones de la administración definidas, tal como se hizo en el segundo capítulo, como **planeación, organización, dirección y control**. Es importante recordar que estas cuatro funciones se encuentran íntimamente relacionadas en una interacción dinámica y conforman el ciclo administrativo, en el cual una alimenta y realimenta a la otra.



Las cuatro funciones de la administración
Fuente: elaboración propia.

También veremos elementos fundamentales para entender el comportamiento de las organizaciones, como su estructura y su cultura, los procesos de toma de decisiones, las personas, su motivación y el liderazgo.

CAPÍTULO 5

LA ESTRUCTURA Y LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Presentación

En el primer capítulo, se definió a la organización como una formación social, deliberadamente constituida para la persecución de fines específicos.

Esa definición permite distinguir a una organización de otros grupos sociales que no constituyen un grupo articulado para satisfacer necesidades de conjunto. Una de las características distintivas de la organización es que las personas que la componen estén, precisamente, organizadas.

La organización existe para cumplir con un conjunto de necesidades que se han definido para la organización. Cada miembro de la organización decide pertenecer a ella porque mediante su participación podrá cumplir con ciertos fines, que pueden o no coincidir con los de la organización. La decisión de pertenecer está determinada porque la organización le ofrece algún grado de previsibilidad que le permite formarse expectativas respecto de lo que recibirá por sus actividades dentro de ella.

Para que una organización pueda constituirse como tal es necesario que posea algún tipo de reglas que regulen su comportamiento, que determinen la diferenciación entre las funciones, que determinen las facultades y responsabilidades de los miembros y que coordinen las actividades de cada uno de ellos, es decir, necesita una estructura.

La organización es una formación deliberada, es intencional, es un medio para conseguir un fin. La organización se comporta, en este sentido, de acuerdo a una racionalidad finalista (Etkin, 1978). Existirá entonces una organización planeada que responde a este principio de racionalidad, definida de acuerdo a cierta estructura que permite coordinar las capacidades humanas, los recursos técnicos y la información, para conseguir objetivos de conjunto. El elemento central que identifica a la organización como un esfuerzo planificado es su **estructura** formal.

Sin embargo, en la organización se producen relaciones espontáneas, no planificadas, que también influyen sobre el comportamiento de aquella. En todo grupo social existe un conjunto de normas, valores, creencias y conocimientos que definen

“la forma en que se hacen las cosas allí”. Este conjunto de ideas, valores y creencias constituyen lo que se denomina **cultura** de la organización.

En este capítulo, trabajaremos sobre estos dos elementos que caracterizan el funcionamiento de la organización: el diseño estructural que sienta las bases para el funcionamiento de la organización y su cultura organizacional. La estructura es el esqueleto, su cultura le da vida.

Para comenzar, haremos una distinción entre dos aspectos coexistentes en toda organización muy relacionados con los temas de este capítulo: la organización formal y la organización informal.

La organización formal y la organización informal

El funcionamiento de una organización y su desempeño para la consecución de los objetivos dependen de la posibilidad de que en ella logren coordinarse sus actividades. Ello implica que sus miembros no se comporten azarosamente ni que hagan cualquier cosa que se les ocurra. Si así fuera, la coordinación no sería posible.

La coordinación se logra porque cada componente de la organización tiene información sobre cómo se comportarán los otros. Esta información, sobre la forma en que actuarán los otros miembros de la organización o sobre los productos que realizarán, permite que cada uno adapte su comportamiento a los del resto de la unidad logrando un comportamiento coordinado.

Imaginen un restaurante donde el cocinero prepara lo que quiere y no lo que el mozo le ha ordenado o una escuela donde los maestros van en cualquier día y horario, y los estudiantes no saben qué materias tienen cada día ni qué materiales llevar.

La previsibilidad del comportamiento de la organización también es requerida por quienes consumen los productos o servicios de la organización. El cliente de un banco no espera ser atendido por el gerente del banco, pero sí por una persona con el conocimiento y la capacitación suficiente para realizar las actividades requeridas para su puesto. Un paciente asiste a un hospital esperando ser revisado por un médico, no por quién atiende la cafetería.

La organización formal

La organización formal es un intento planeado y deliberado de coordinar las actividades realizadas por sus miembros. Es el conjunto de reglas que prescriben la forma en la cual las personas se relacionarán unas con otras, lo que pueden, deben o no deben hacer, y que surgen de decisiones explícitas. Comprende la estructura organizacional, la división de puestos de trabajo, la diferenciación de niveles jerár-

quicos, las líneas de autoridad formal, los reglamentos, los valores y los propósitos surgidos de los procesos de planificación.

La normatividad propia de la organización formal busca aportar orden y previsibilidad al comportamiento de las personas dentro de la organización y a ella como un todo. Estos elementos de racionalidad permiten a los individuos formarse expectativas basadas en el comportamiento de los otros componentes de la organización. La finalidad y las expectativas son la base de la coordinación (Etkin, 2005).

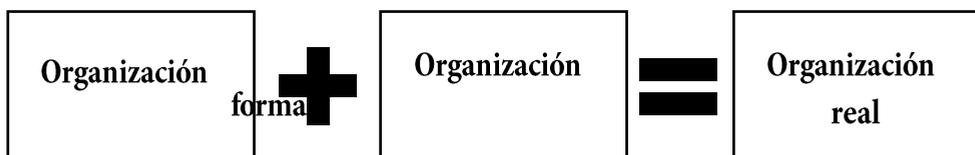
Los autores clásicos de la administración de principios del siglo XX basaron sus estudios fundamentalmente en la organización formal y buscaron las configuraciones estructurales que maximizaran la eficiencia de la organización. Sin embargo, a mediados del mismo siglo, Roethlisberger y Dickson –en sus conclusiones sobre el experimento realizado en Hawthorne– verificaron que el comportamiento de las organizaciones no puede ser explicado solamente como consecuencia de su estructura formal.

En las organizaciones, emergen comportamientos que no están previstos, que no fueron planeados, como resultado de la interacción entre sus miembros en el cumplimiento de las actividades determinadas por la estructura formal. Estas formas de relación no incluidas en la organización formal conforman lo que se conoce como organización informal o espontánea, en contraposición a la organización formal, planificada.

La organización informal

La organización informal no responde a un sentido lógico y racional, y está cargada de elementos emocionales e instintivos. Incluye aspectos que no pueden verse reflejados en los organigramas y manuales de la organización, tales como amistades, afinidades, antagonismos, sensaciones de confianza y desconfianza, simpatías y antipatías que surgen de la interacción cotidiana entre los trabajadores.

Ambas organizaciones, la formal y la informal, forman parte de un todo que podemos denominar la **organización real**. Lo más inmediato de esta es la organización formal, es lo que nos explican al describir una organización, lo que hace y cómo lo hace. Sin embargo, la vida cotidiana en la organización se define por las interacciones informales, no planificadas (Pérez López, 2002).



Fuente: elaboración propia.

Estas organizaciones se influyen mutuamente. La estructura formal de la organización definirá ciertas actividades y formas de relacionarse, que cada miembro debe realizar para cumplir sus tareas. El cumplimiento de estas genera otro grupo de actividades y relaciones espontáneas. De esta manera, la organización formal influye en la forma en que se producirán las relaciones informales.

De la misma manera, al pensar la estructura formal, deben tenerse en cuenta los patrones de comportamiento propios de la organización informal, los conflictos, las simpatías y antipatías, los canales informales de comunicación y los mecanismos informales de coordinación. Las interacciones que conforman la organización informal pueden tener mucha o poca injerencia en el desempeño de la organización, algunas influirán positivamente generando procesos más eficientes y otras lo harán negativamente. En un caso o en el otro, no pueden ser descuidadas por el responsable de la estructuración.

La estructura formal de la organización

Entre las funciones de la administración, la de **organización** consiste en dividir el trabajo en distintas tareas, asignarlas a determinadas personas y coordinarlas a fin de cumplir con los objetivos propuestos. El resultado de esta función es la **estructura organizacional**.

Cuando decimos “estructura organizacional” nos referimos a un marco formal de puestos de trabajo, de niveles jerárquicos, de líneas de autoridad y comunicación que influyen sobre la forma de comportarse de las personas y grupos en la organización. Sin embargo –como ya mencionamos y reiteraremos–, la estructura generará comportamientos e interacciones que determinarán una organización informal.

Henry Mintzberg (2005) define a la estructura como la forma en la cual el trabajo es dividido en diferentes tareas para conseguir luego la coordinación de ellas. Esta definición hace referencia a los dos aspectos fundamentales de la estructura: la diferenciación y la integración.

La **diferenciación** está determinada por la división del trabajo y la especialización¹⁶. La división del trabajo implica que el trabajo realizado por toda la organización es dividido en tareas más pequeñas, que serán asignadas a los distintos miembros y áreas de la organización. Esta división permite que los individuos se especialicen en la realización de sus tareas, lo cual lleva a un aumento de la eficiencia.

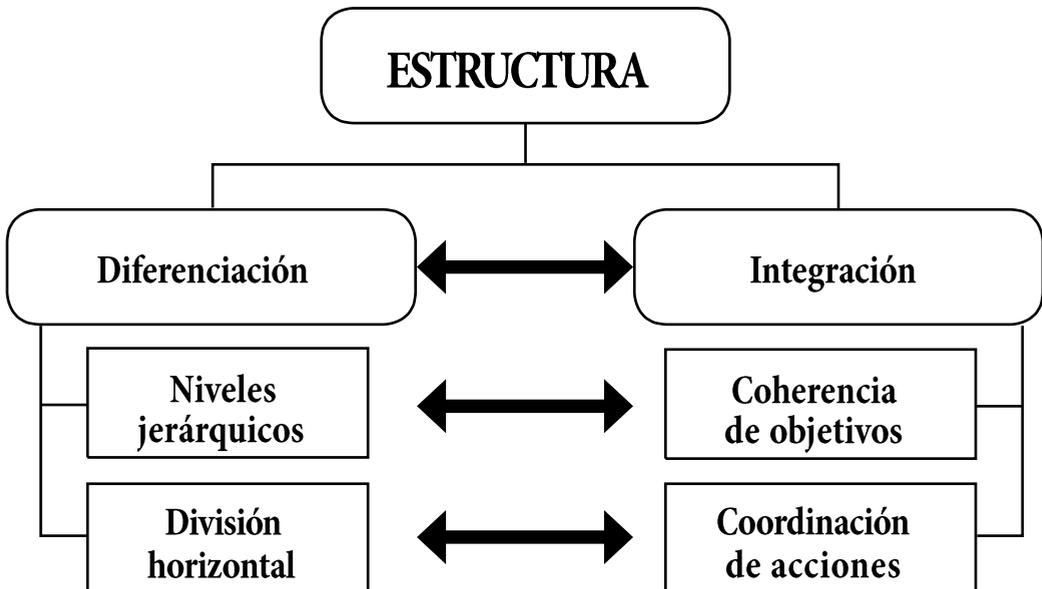
¹⁶ Algunos autores, como Robbins y Coulter, utilizan estos términos como sinónimos (Robbins y Coulter, 2009, p. 185).

La diferenciación puede darse en dos dimensiones. La **diferenciación horizontal** (departamentalización) consiste en la división del trabajo en actividades y tareas en un mismo nivel de la organización. La **diferenciación vertical** (jerarquización) se refiere a la división del trabajo en distintos niveles jerárquicos dentro de una cadena de mando. El trabajo queda dividido por el grado de autoridad que cada persona o unidad tiene sobre los individuos o sectores que están por debajo.

La **integración** hace referencia a la forma en la cual se relacionarán las distintas áreas para mejorar la eficiencia de la organización en general.

Comparada con la diferenciación, que genera ámbitos decisorios y organizacionales distintos con características particulares, saberes propios y tecnologías especializadas, que producen resultados específicos, la integración busca el efecto contrario: un proceso de síntesis, lograr la reunión sinérgica entre las decisiones y las acciones realizadas por los distintos grupos, a fin de que exista una convergencia de los resultados producidos por cada parte hacia los propósitos de la organización como un todo.

La integración también puede entenderse en un sentido vertical y otro horizontal. En el plano vertical, se trata de dar coherencia entre las metas determinadas por cada una de las áreas y los fines y estrategias de la organización. En el plano horizontal, lo que se procura es la coordinación de las áreas en la implementación de las decisiones establecidas.



Fuente: elaboración propia.

El mismo Henry Mintzberg dedicó gran parte de su trabajo al análisis de la estructura organizacional y se constituyó en uno de los autores de referencia ineludible. Sus aportes constituyen las bases para todos los desarrollos actuales en esta materia. Su análisis comienza con la identificación de las partes de la organización y los mecanismos de coordinación y control.

Los mecanismos de coordinación y control

Estos mecanismos, de coordinación y control, constituyen las formas fundamentales en que las personas y las organizaciones coordinan su trabajo. Mintzberg (2005) distingue los siguientes mecanismos:

- **Adaptación mutua:** este mecanismo consigue la coordinación mediante la comunicación informal directa entre las personas o áreas que realizan el trabajo, que pertenecen a la misma jerarquía en la organización. Es un mecanismo simple y natural, utilizado en las organizaciones más pequeñas y sencillas.

Por ejemplo, un grupo de amigos que se organizan para jugar un partido de fútbol coordinan entre ellos sus jugadas hablándose (o gritándose si es el caso). La comunicación es directa. Dos empleados de un local de ropa han acordado que uno reemplazará a otro un determinado día para que pueda hacer un trámite. No ha hecho falta una orden jerárquica, se han organizado entre ellos.

- **Supervisión directa:** la coordinación se consigue cuando una persona se hace responsable de las tareas de otros. Claro que esta responsabilidad debe ir acompañada de la correspondiente autoridad que le permita al supervisor dar instrucciones y controlar las tareas de los supervisados.

En el caso de los amigos que se juntan a jugar al fútbol, estos pueden anotarse en un torneo y nombrar a uno de ellos para que actúe como director técnico. Él tendrá a su cargo el diseño de la estrategia de juego y podrá, si alguno de los jugadores no cumple con su rol correctamente, reemplazarlo por otro. El encargado de un local de ropa supervisa a los vendedores y vendedoras para que hagan correctamente su trabajo, controla que lleguen a tiempo, que atiendan apropiadamente al público, que cuiden la ropa y la ordenen de determinada manera.

- **Normalización:** implica una coordinación por normas. Se preestablecen las condiciones que deberá cumplir un determinado elemento. En la obra de Mintzberg, se establecen tres posibilidades de normalización:

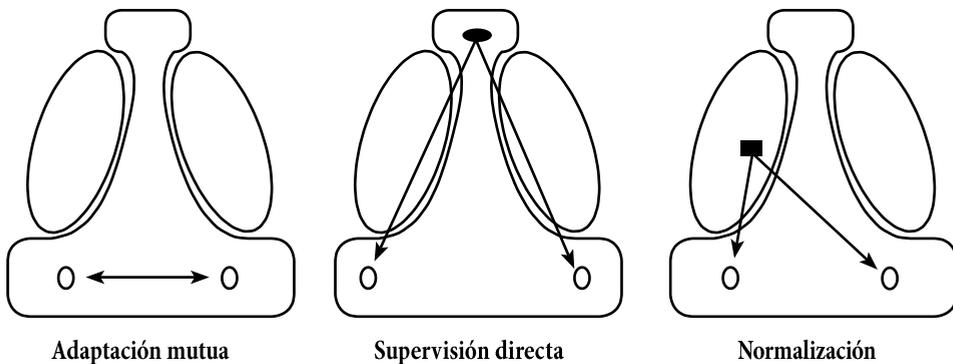
- **Normalización de los procesos de trabajo:** implica la especificación precisa y directa de los contenidos de las tareas. Esto suele darse fundamentalmente en

el nivel operativo. Un restaurante probablemente tenga un recetario en el cual se detallan los pasos a seguir para preparar uno u otro plato, quien esté a cargo de la cocina deberá seguir esos pasos. En algunos casos, los procesos son normalizados desde el exterior de la organización para cumplir con determinados estándares de calidad o seguridad.

- **Normalización de los resultados:** en este caso, se especifican las características que debe tener el resultado del proceso de producción, de aquello que se busca conseguir. Muchas empresas dedicadas a las ventas de productos o servicios exigen a sus empleados obtener determinados niveles de venta sin prescribir cómo hacerlo.

- **Normalización de las habilidades:** en este caso, se normalizan los conocimientos necesarios para ocupar una determinada posición en la organización. Se especifica un perfil profesional, se exige una determinada preparación dada por instituciones de formación y capacitación o por la experiencia.

Las organizaciones, conforme van creciendo y tornándose más complejas, pasan de mecanismos de adaptación mutua hacia los de supervisión y luego a los de normalización, si bien habitualmente los mecanismos coexisten en toda organización. Entre ellos, el primer mecanismo, la adaptación mutua, posee una gran importancia, ya que es el que se utiliza en las relaciones que los trabajadores tienen entre sí de manera informal y sin las cuales prácticamente ningún trabajo sería posible.



Fuente: elaboración propia a partir de lo expuesto por Mintzberg (1991a).

Las partes de la organización

Dos amigos que inician un emprendimiento se dividirán tareas y coordinarán sus actividades de manera informal comunicándose verbalmente entre ellos. Sin embar-

go, a medida que esa empresa crezca, se irán incorporando nuevos miembros con nuevas tareas y la forma informal de organizarse se tornará difícil, por lo que empezarán a establecerse jerarquías, aparecerá una división entre quienes supervisan y los que son supervisados. Esto dará lugar a lo que conocemos como “pirámide organizacional”, en la cual distinguimos tres niveles: directivos (ápice estratégico, en los términos de Mintzberg), administrativos (línea media) y operativos (núcleo operativo).

Mintzberg señala dos áreas más de la organización, que no están relacionadas directamente con la función productiva o el flujo trabajo específico de la organización, pero que sí tienen incidencia sobre las áreas antes mencionadas. Estas áreas son el *staff* y la tecnoestructura. La tecnoestructura surge en organizaciones de gran tamaño, cuando la supervisión directa se torna costosa y dificultosa, por lo cual se pasa a un mecanismo de coordinación por normalización y se produce una nueva división entre quienes realizan las tareas y quienes las analizan y normalizan (un conjunto de analistas técnicos profesionales que conformarán la tecnoestructura).

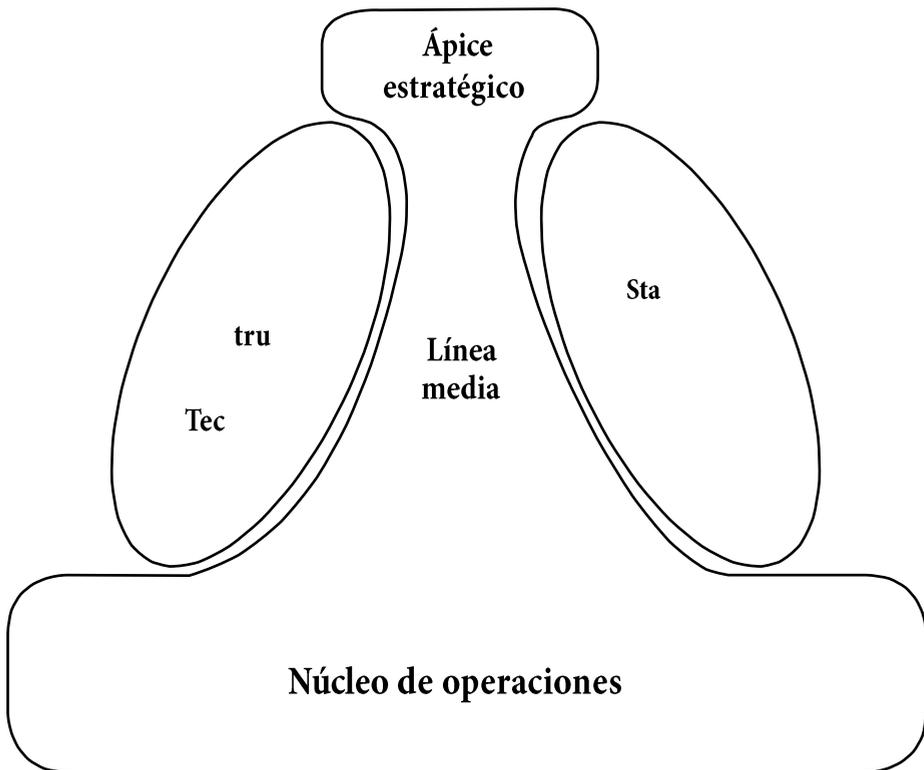
A continuación, realizamos una breve descripción de cada una de las cinco partes señaladas por Mintzberg¹⁷:

- **Núcleo de operaciones:** formado por los operarios que realizan las funciones básicas de la organización relacionadas con la producción de bienes y servicios. Estos desempeñan cuatro funciones principales: aseguran los *inputs* para la producción; transforman los *inputs* en *outputs*; distribuyen los *outputs* y proporcionan apoyo directo a las funciones de transformación, al mantenimiento de la planta de producción y a las tareas de almacenamiento.
- **Línea media:** es la interfaz entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico. Compuesta por directivos medios (gerentes, secretarios, jefes) provistos de autoridad formal y que conforman un cuerpo jerárquico. Se encuentran en constante comunicación con las otras partes de la organización: hacia arriba, informando a los niveles superiores sobre anomalías detectadas, propuestas de cambio y decisiones que requieran aprobación; de manera descendente, asignando recursos, estableciendo reglas, elaborando proyectos y poniéndolos en práctica. También establecen relaciones con el entorno y tienen poder para formular estrategias propias de su área.
- **Ápice estratégico:** es la cabeza de la organización, compuesta por quienes están a cargo de la dirección general de la organización y sus asistentes. Esta parte

¹⁷ Este desarrollo está basado en el trabajo de Henry Mintzberg *La estructuración de las organizaciones* (2005). En otras obras, como *Mintzberg y la dirección* (1991b), el autor agrega la ideología como un sexto elemento. El concepto de ideología es utilizado en ese caso de manera similar al de cultura organizacional.

tiene tres obligaciones: la gestión de las relaciones con el entorno, el desarrollo de la estrategia organizacional y la supervisión del funcionamiento general y el buen desempeño de la organización.

- **Tecnoestructura:** está compuesta por analistas que no participan del flujo de trabajo sino que lo controlan, lo diseñan y lo modifican si es necesario. Son los encargados de diseñar la estructura de la organización, estudiar su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y afianzar la normalización de los procesos de la organización.
- **Staff de apoyo:** es la parte encargada de brindar apoyo a la organización fuera del flujo de operaciones (por ejemplo, la cafetería de una fábrica, un consultorio médico, etcétera). Estas unidades pueden encontrarse en distintos niveles según quiénes sean los que reciben sus servicios. Se incluyen en esta parte también aquellas unidades de asesoramiento profesional que constituyen un *staff* profesional (abogados, contadores, etcétera).



Fuente: elaboración propia.

El organigrama

La estructura formal de una organización se visualiza a través del **organigrama**, el cual muestra las distintas unidades de trabajo, los canales de comunicación, los departamentos o divisiones y las líneas formales de autoridad y responsabilidad.

El organigrama es un diagrama de la estructura formal de la organización. Es una representación visual que muestra las distintas posiciones existentes dentro de una organización, cómo están agrupadas y el flujo de autoridad formal.

Tradicionalmente, se construyen con una forma piramidal, en la cual los individuos situados en la parte superior poseen más autoridad y responsabilidad que los de la parte inferior. Las líneas que unen las posiciones superiores con las inferiores representan los canales formales de comunicación y autoridad. El organigrama suele estar acompañado del **manual de procedimientos**, que es una descripción detallada de cómo deben desarrollarse cada una de las actividades en un determinado puesto de la organización.

Es importante señalar que el organigrama tiene ciertas limitaciones, ya que no refleja exactamente la realidad de la organización. Es un modelo simplificado de la organización formal, que no permite visualizar las relaciones que se dan en la organización informal. La organización informal puede ser representada mediante **sociogramas**, que son mapas de quién se relaciona con quién sin tener en cuenta las vías formales de comunicación, en los que se establecen líneas de influencia y preferencia entre los miembros y se identifican centros neurálgicos donde las comunicaciones se concentran.

El diseño de la estructura

El diseño organizacional es el desarrollo o modificación de la estructura de una organización. Esta tarea requiere tomar decisiones relacionadas con los siguientes aspectos:

- **El diseño de puestos:** la identificación de las tareas necesarias para cumplir con los objetivos y su posterior agrupamiento en puestos y en un conjunto de tareas que serán realizadas por una persona.
- **La departamentalización:** el agrupamiento de puestos en unidades, departamentos o divisiones.
- **La jerarquización:** la disposición de las funciones de una organización por nivel de autoridad (jerárquico) en la pirámide organizacional.
- **La coordinación** de las actividades realizadas por cada unidad (coordinación e integración).

Cada una de estas decisiones está supeditada a la evaluación de una serie de pará-

metros de diseño¹⁸, los cuales establecen ciertos criterios para el diseño de la estructura.

Cada organización debe decidir qué diseño es el más apropiado para su realidad. En este sentido, la estructura tendrá un carácter específico, ya que habrá sido diseñada de acuerdo a los objetivos y características de esa organización. A su vez, es importante atender al carácter dinámico que pueda tener, esto es, pensar en el desarrollo futuro, en las perspectivas de crecimiento de la organización y en las futuras personas que puedan llegar a incorporarse.

Diseño de puestos

Esta tarea de diseño está relacionada directamente con los conceptos de diferenciación y especialización que señalamos antes.

La **especialización** es consecuencia de la división del trabajo. Un puesto será más o menos especializado dependiendo de la cantidad de tareas que incluya y el control que el encargado tenga sobre ellas. Si un puesto incluye pocas tareas, se dice que está especializado horizontalmente. Si un empleado carece de control sobre las tareas, se dice que está especializado verticalmente.

La excesiva especialización logra aumentar la capacidad del empleado de realizar una determinada tarea, pero a costa de la pérdida de su motivación para trabajar, producto del aburrimiento y la monotonía. Una organización debe ofrecer ciertos incentivos, más allá de los económicos, que les permitan a sus miembros aprender y desarrollarse.

Departamentalización

La departamentalización es el agrupamiento de los puestos de trabajo de acuerdo a algún criterio común. Los departamentos son conjuntos de puestos, los cuales tendrán distintas denominaciones dependiendo del tipo de organización de que se trate. En los gobiernos nacionales y provinciales, es común que la estructura del poder ejecutivo este conformada por ministerios, de los cuales dependen secretarías, subsecretarías, direcciones, etc. En las empresas privadas, encontraremos direcciones, divisiones, gerencias, departamentos, jefaturas, etc.

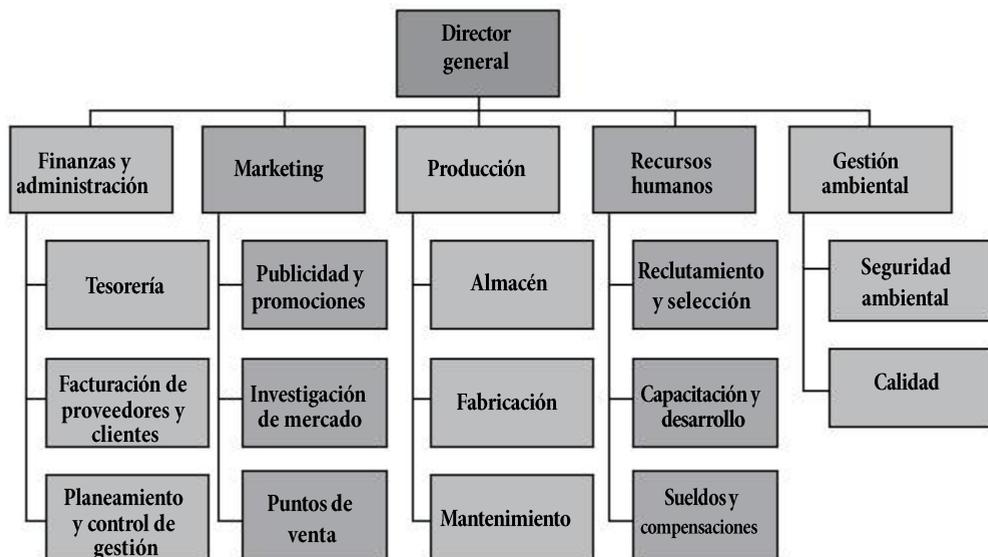
Al departamentalizar, se establecen objetivos, procesos, actividades, personas y recursos específicos para cada uno de los departamentos. En un sentido, esto permite la especialización del departamento en sus propias tareas. Por otro lado, este agrupamiento fomenta la coordinación, ya que ubica diferentes trabajos bajo una supervisión común y define cómo los distintos departamentos compartirán los recursos.

¹⁸ Estos parámetros también están basados en la obra de Mintzberg, aunque puede encontrárselos expresados o agrupados de distinta manera (como en este caso). Para una profundización de estos conceptos, puede verse Mintzberg, 2005.

Existen distintos tipos de departamentalización de acuerdo a cuál es el criterio utilizado para reunir los puestos. Por ejemplo, un colegio secundario puede tener un departamento de turno tarde y otro de turno mañana (**departamentalización por tiempo**).

Nuevamente, cabe aclarar que no existe un criterio óptimo sino que depende de cada organización e incluso pueden encontrarse distintos criterios en una misma organización.

Uno de los patrones más comunes es la **departamentalización por funciones**, en la cual los puestos se agrupan de acuerdo a las actividades realizadas por los trabajadores. Así, encontraremos empresas que tienen departamentos de finanzas, marketing, producción, recursos humanos, administración, logística, etc.



Ejemplo de organigrama de una empresa con departamentalización por funciones

Fuente: elaboración propia.

La departamentalización por funciones tiene algunas ventajas, como la posibilidad de lograr una alta especialización en la función, y además facilita el control por parte de la dirección de la organización.

Sin embargo, este criterio de departamentalización también tiene algunas desventajas, como la pérdida de una visión integral de la organización por parte de los gerentes de estas unidades, lo que dificulta la formación de futuros directivos. Además puede generar problemas de coordinación y falta de cooperación entre departamentos distintos, pero relacionados entre sí (por ejemplo, marketing y producción).

Otro tipo de departamentalización utilizado es la **departamentalización por procesos**, en la cual los puestos se agrupan de acuerdo al flujo de productos o clien-

tes. Por ejemplo, en una producción cinematográfica puede haber alguien que se encargue de la preproducción, otro del rodaje y otro de la posproducción. Un proyecto de distribución gratuita de alimentos puede tener un encargado del aprovisionamiento, un encargado del mantenimiento y otro encargado de la distribución.

Algunas organizaciones grandes utilizan **estructuras divisionales**. Con ellas, buscan generar unidades más pequeñas dentro de la organización, las cuales cuentan con departamentalizaciones funcionales hacia abajo y cada división llega a actuar con un alto grado de autonomía, separada del resto. En general, estas estructuras están departamentalizadas por el área geográfica, por el tipo de cliente o beneficiario, o por el producto o servicio que ofrecen.

Estas estructuras también presentan ventajas y desventajas. Entre las ventajas están una mayor especialización respecto del producto, del consumidor y de la región geográfica; una mayor capacidad para la toma de decisiones; una mejor adaptación a los cambios del entorno ya que poseen más flexibilidad y una visión más integral de la organización. Entre las desventajas, se pueden señalar la dificultad para el control de las operaciones realizadas por la unidad y la repetición de funciones en cada una de las divisiones.

Algunas empresas operan en diversos mercados, nacionales e internacionales, por lo cual tienen sus operaciones dispersas geográficamente. Estas encuentran más conveniente la **departamentalización geográfica**. Sobre el director o gerente de cada división recae la responsabilidad última por los resultados obtenidos en esa región. De él dependerán las áreas funcionales respecto de esa región.



Ejemplo de organigrama de una empresa con departamentalización por funciones

Fuente: elaboración propia.

Una organización cuyos consumidores o beneficiarios están bien segmentados y tienen necesidades claramente diferenciadas optará por una **especialización por consumidor, cliente o beneficiario**. Esto le permitirá generar procesos que aumenten el valor del producto de la organización para ese consumidor.

Finalmente, en la **departamentalización por producto** (o servicio), cada división se concentra en un producto o servicio y es autosuficiente en su gestión, ya que posee todas las funciones necesarias. Son los directores de cada unidad los encargados de definir la estrategia adecuada para la división, decidir la cantidad de personal y diseñar los puestos de trabajo.

Por lo general, las estructuras divisionales poseen una gran flexibilidad y poder para tomar decisiones respecto de sus casas matrices. Su desempeño es controlado y evaluado fundamentalmente por el cumplimiento de determinados objetivos.

Jerarquización

La **jerarquización** hace referencia a una diferenciación vertical y se establecen distintos niveles jerárquicos en una pirámide organizacional (por ejemplo, en el poder ejecutivo: ministerios, secretarías, subsecretarías, direcciones, etcétera). Esta diferenciación se produce en toda la cadena de mando, lo que determinará el sentido en el cual corre el flujo de autoridad y de reporte (este último, en sentido inverso al de autoridad).

La **cadena de mando** constituye una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos, y que aclara quién depende de quién. Este concepto responde a cuatro elementos: autoridad, responsabilidad, delegación y unidad de mando.

La **autoridad** es el poder conferido a una determinada posición jerárquica para tomar decisiones, instruir a otras personas sobre lo que deben hacer y esperar que estas lo hagan. En este caso estamos hablando de un poder otorgado de manera planificada a un puesto determinado, nos referimos a una autoridad formal, que no siempre es coincidente con el flujo de autoridad informal.

La **responsabilidad** coexiste conjuntamente con la autoridad. Cuando a una persona se le asigna una tarea, se espera que la realice de determinada manera. Esa persona deberá responder por lo que se le solicitó. La autoridad es un medio para la realización de la tarea, por lo que genera una responsabilidad por su cumplimiento.

La **delegación** es la decisión y acción de encargar nuevas tareas a un subordinado. Al hacerlo, se lo hace responsable y se le brinda la autoridad necesaria para realizarla. Sin embargo, el hecho de haber delegado la tarea no libera de ninguna manera al supervisor de la responsabilidad por su realización.

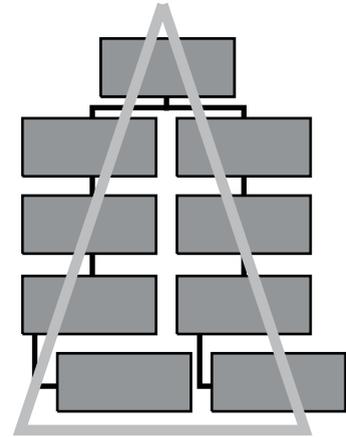
El principio de **unidad de mando** (uno de los determinados por Fayol) busca evitar confusiones y órdenes contradictorias producto de la dualidad en los flujos de autoridad. Este principio establece que cada puesto debe responder a un solo director o supervisor.

El largo de una cadena de mando dependerá de la cantidad de niveles jerárquicos que ella posea. Genéricamente, se habla de estructuras altas (con muchos niveles) y bajas (con pocos niveles). Las **estructuras altas** tienen canales de comunicación muy largos, el control es más estricto y se usa más la supervisión directa como mecanismo de coordinación. Este tipo de estructura tiene mayor complejidad y especialidad, por lo que es más costosa.

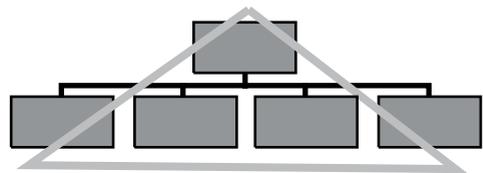
En las **estructuras bajas**, los grupos son más numerosos y, por ello, hay poca supervisión directa. Los canales de comunicación son más cortos y suele recurrirse al ajuste mutuo como mecanismo de coordinación. Tienen un grado bajo de especialización, por lo cual suelen aparecer conflictos de autoridad y responsabilidad. Estas estructuras son más frecuentes en las pymes y en las empresas de tipo familiar.

El principio de la **cadena de mando mínima** establece que, a la hora de diseñar la estructura de la organización, debe establecerse la menor cantidad de niveles que sea posible sin perder el control necesario para garantizar el uso de recursos de manera eficaz y eficiente.

Algunas organizaciones más modernas utilizan sistemas de reuniones, en las cuales no hay diferenciaciones verticales y en la que todos los empleados discuten identificando distintos problemas en la organización y pensando soluciones alternativas. Estos mecanismos se alejan del concepto de cadena de mando, lo que permite que se agilicen las comunicaciones y el intercambio de información, y que se recurra a mecanismos de ajuste mutuo.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Coordinación

La coordinación y control de las actividades implica establecer cuáles serán los mecanismos que se utilizarán: adaptación mutua, supervisión directa o normalización. Para esta determinación, es importante tener en cuenta tres factores: el alcance del control, el posible grado de formalización de las tareas y la posibilidad de descentralizar la toma de decisiones.

Alcance del control

Nadie puede realizar infinitas tareas y mucho menos si busca tener un buen desempeño en ellas. La supervisión y la coordinación de las tareas de los subordinados es parte del conjunto de tareas que tiene a su cargo cualquier directivo. El alcance, amplitud o tramo de control se refiere a la cantidad de personas que un director o supervisor puede tener a cargo sin perder las facultades mínimas de control sobre las tareas que estas realizan.

La determinación del número indicado implica una decisión que equilibre la eficiencia de una gran amplitud (una persona controlando a muchos) con la eficacia de una reducida (cuanta menos gente deba supervisar una persona, más tiempo podrá dedicar a cada uno). Esta determinación depende de la capacitación de los subordinados (los empleados bien capacitados, por lo general, requieren menos supervisión), la complejidad de las tareas que se desarrollan, sus posibilidades de estandarización y los sistemas de comunicación y control.

El alcance del control tiene relación directa con la cadena de mando: organizaciones estrechas, es decir, en las cuales cada directivo debe controlar a un reducido número de empleados, tienden a estar muy divididas jerárquicamente, a ser altas; en cambio, una organización plana, en la cual muchos empleados reportan a un mismo jefe, tiende a ser más baja.

Formalización

La formalización hace referencia al grado en el cual las actividades de la organización pueden ser normalizadas. En las organizaciones con un grado de formalización muy alto, los empleados se guían por una serie de procedimientos y reglas explícitamente determinadas. El objetivo de estas reglas es la predeterminación formal del comportamiento de las personas en la organización.

La normalización o estandarización implica establecer patrones de referencia en cuanto a procesos, materiales y materias primas, recursos humanos y productos ter-

minados. Las tareas se realizarán siempre de la misma manera independientemente de la persona que las realice. Estas reglas suelen expresarse por escrito en el manual de procedimientos.

La centralización y descentralización

La **centralización** es la concentración de la toma de decisiones en los niveles jerárquicos más altos de la organización. La **descentralización**, por el contrario, es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

Las organizaciones planas suelen tener niveles más descentralizados de decisión. Es decir, otorgan mayor libertad y autonomía a los niveles inferiores para manejar su trabajo y les permiten tomar decisiones sobre la mejor manera de obtener los resultados deseados.

La descentralización permite aumentar la flexibilidad de la organización y la capacidad de respuesta rápida y oportuna ante las demandas de su entorno cercano, ya que las decisiones son tomadas por quienes están cerca de las necesidades que deben ser satisfechas. Además, aumenta la motivación y la satisfacción del puesto de trabajo.

Sin embargo, la descentralización es buena en la medida en que el encargado de tomar las decisiones esté bien preparado para hacerlo, lo cual eleva los costos de capacitación. Por otro lado, un excesivo nivel de descentralización puede llevar a que las unidades busquen objetivos propios, lo que producirá complicaciones al momento de buscar la integración de estos con los objetivos de la organización.

La centralización, en cambio, produce estructuras más rígidas, donde el poder de decisión está concentrado en los niveles superiores. Esta forma logra que la organización articule bien sus acciones con sus objetivos, al proveer una visión integral de ella desde la cúpula directiva; sin embargo, genera entornos poco motivadores y la hace lenta para adaptarse a los cambios en entornos inciertos y muy dinámicos.

Estructuras mecánicas y orgánicas

En la bibliografía sobre estructuras organizacionales, es común citar a dos académicos británicos, Burns y Stalker, enmarcados dentro de la teoría de la contingencia, quienes establecieron dos modelos generales y extremos de estructuración: la organización mecánica (burocrática) y la estructura orgánica. Sobre la base de las decisiones tomadas en relación a los criterios vistos, una organización se colocará más cerca de uno o de otro modelo.

El **modelo mecanicista**, al estilo de la burocracia weberiana, está basado en la normalización y presenta una configuración piramidal rígida e inflexible, sujeta a una multiplicidad de reglas y normas formales, explícitas y asentadas por escrito. Estas reglas prescriben claramente la jurisdicción de cada uno de los departamentos, sus competencias e incumbencias (qué se puede o no hacer y sobre qué temas está permitido actuar). Posee altos niveles de especialización y formalización de las tareas, procedimientos estandarizados, líneas de autoridad jerárquica fuertes, comunicaciones formales y decisiones centralizadas.

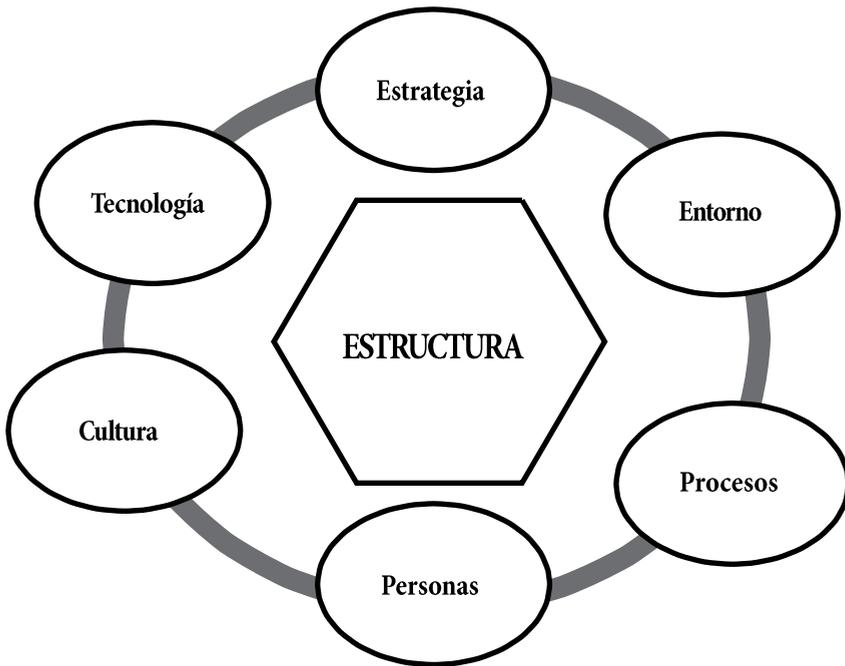
La estructura mecánica propone una organización que funciona como una máquina y en donde las personas son simples engranajes. Este modelo apela a una idea de racionalidad absoluta sin contemplar las necesidades de interacción propias de los seres humanos, representa una organización formal diseñada al margen de la organización informal. Claro que la eficiencia absoluta pretendida por esta configuración es ilusoria e inviable. Por más formalización del comportamiento que se pretenda, las personas seguiremos interactuando al margen de los canales formales, porque es lo que necesitamos para vivir y para trabajar.

En el otro extremo, las estructuras orgánicas se acercan más a la organización informal, no están normalizadas, se basan en relaciones de trabajo abiertas, en el ajuste mutuo y la comunicación informal para coordinar las actividades. Presentan estructuras de red, en las cuales, la autoridad, el control y la comunicación fluyen horizontalmente hacia los centros que poseen el conocimiento necesario para abordar cada problema. Estas organizaciones orgánicas son flexibles y cambiantes de acuerdo con las necesidades que se presentan en cada momento.

Estos modelos extremos se corresponden con dos entornos distintos. Ante un entorno complejo, cambiante e incierto, la estructura orgánica posee características que facilitan su adaptabilidad a los cambios. Son organizaciones creativas e innovadoras. En cambio, cuando el entorno es simple y estable, la organización mecánica ofrece un mayor grado de eficiencia, aportado por la formalización, el mayor control y la especialización de las tareas.

Factores relevantes en el diseño de la estructura

Al diseñar una estructura organizacional, deben tenerse en cuenta varios factores que tendrán influencia sobre la capacidad de la organización para cumplir con los objetivos. Entre estos factores, podemos señalar los siguientes.



Fuente: elaboración propia.

- La **estrategia** de la organización: es la que determina los objetivos a largo plazo de una organización y la forma en la cual empleará sus recursos para conseguirlos. La estrategia de la organización define qué se producirá, para quién, cuál será el rol de la organización dentro del medio social y ambiental, cómo se relacionará con los otros actores relevantes de su contexto, etc. La estructura es un medio para conseguir un fin, el cual es lograr que la organización cumpla con su estrategia.
- El **entorno** de la organización: como se mencionó antes, la complejidad, variabilidad e incertidumbre del contexto en el cual existe la organización influyen sobre el tipo de estructura que es conveniente utilizar. En general, cuanto más estable es el entorno, más rígida tiende a ser la estructura. Por el contrario, ante contextos de alta incertidumbre, suele optarse por estructuras más flexibles.
- Los **procesos organizativos**: en relación con los dos factores anteriores, la forma en que está estructurada la organización tendrá influencia sobre la forma y la agilidad con que la organización toma decisiones, sobre la forma de planificar y administrar, sobre el control, sobre el procesamiento de información y sobre los procesos de cambio y adaptación al entorno.
- Las **personas**: la estructura formal de la organización es un conjunto de pues-

tos y roles. Quien la esté diseñando no puede olvidarse de que esos puestos, aparentemente vacíos, serán ocupados por personas de carne y hueso con intereses, personalidades, capacidades, valores y actitudes distintas. Todo diseño estructural debe comprender los incentivos que llevan a los miembros a pertenecer a la organización. Hay estructuras que coartan las posibilidades que tienen las personas para expresar y desarrollar sus ideas, que generan desmotivación, aburrimiento y desinterés por la tarea que se está realizando.

- La **cultura organizacional**: este factor ameritará un apartado especial en este capítulo. Abarca aquellos valores, principios, costumbres y formas de hacer las cosas que influyen en la manera en que actúan los miembros de la organización. Tiene incidencia sobre la organización formal y la informal. La estructura y la cultura se relacionan, ya que ambas establecen expectativas respecto de cómo se hacen las cosas en la organización.

- La **tecnología**: incluye habilidades, conocimientos, experiencia, maquinaria, herramientas técnicas y tecnologías de información y comunicación (TIC). Estos elementos determinan formas de producción, de control y de comunicación. Hay tecnologías que requieren capacidades muy específicas, otras que permiten ser utilizadas con mínimas calificaciones, hay algunas que facilitan la comunicación entre los distintos sectores de la organización y otras que generan interferencias. A su vez, hay tecnologías que modifican los procesos de producción haciéndolos más sencillos, que afectan determinadas tareas. Otras tecnologías generan nuevos vínculos, nuevos conocimientos, nuevas habilidades, nuevos lenguajes y formas de comunicarse. Piénsese en los cambios que han introducido en nuestra vida y en la de las organizaciones los desarrollos de los últimos veinte años en las tecnologías de la información y comunicación (teléfonos celulares, Internet, *e-mail*, redes sociales, videoconferencias, etcétera).

Todos estos factores deben ser tenidos en cuenta cuando se diseña la estructura de la organización. Ya se vio cómo entornos complejos y variables requieren estructuras flexibles y en entornos estables las estructuras rígidas pueden tener ventajas. A su vez, organizaciones cuyo personal está altamente calificado ofrecerán mejores ámbitos laborales si utilizan estructuras descentralizadas, donde los individuos puedan aprovechar su capacidad para tomar decisiones. De igual forma, estructuras altamente jerarquizadas y estandarizadas no propician una cultura innovadora y participativa. En cambio, organizaciones cuyos procesos son rutinarios y repetitivos tenderán a utilizar organizaciones rígidas con altos grados de estandarización.

Configuraciones organizacionales

A continuación, veremos algunos modelos organizacionales que, al igual que las formas estructurales extremas, también dependen de la forma en que se hayan combinado los patrones de diseño.

- **Estructura simple:** presenta un comportamiento formalizado y simple, que es común en las pequeñas y medianas empresas. En estas, la autoridad está centralizada en una sola persona (el dueño) y es plana. Su entorno es simple y dinámico: es simple porque el dueño lo conoce bien, pero es dinámico porque está buscando constantemente segmentos en los cuales desarrollarse. La supervisión es directa y la cumbre estratégica es la parte clave. Al estar centralizada la toma de decisiones en una o dos personas, es rápida para absorber los conflictos, es flexible y tiene bajo costo de mantenimiento. Conforme crece, el control desde la cumbre se torna complejo y se hace necesario incorporar nuevos niveles (diferenciación vertical). Dado que este modelo estructural se corresponde con organizaciones pequeñas, no suelen tener áreas de *staff* ni tecnoestructura.

- **Burocracia:** es común en las organizaciones de gran tamaño y que requieren mecanismos de control muy estrictos. Hay una alta formalización, estandarización de los procesos de trabajo y necesita una mayor departamentalización, una mayor cantidad de personal y de niveles jerárquicos. Hay dos tipos: maquinales y profesionales. Las **burocracias maquinales** cuentan con tareas altamente especializadas, rutinarias, simples y repetitivas (estandarización de los procesos de trabajo), y con una alta formalización. Se focalizan sobre la especialidad de las tareas que se deben realizar y no sobre la calificación del personal, la cual se limita al conocimiento de las normas y procedimientos. Por ejemplo: bancos, oficinas de correo, registro civil, etc.

Las **burocracias profesionales** tienen un núcleo operativo de especialistas que realizan un trabajo complejo, el cual requiere de profesionales o de personas con una preparación adecuada. Cuentan con profesionales altamente capacitados para desempeñarse en los niveles jerárquicos, aunque el núcleo operativo es la parte clave. Por ejemplo: universidades y hospitales.

Los requerimientos de flexibilidad y adaptabilidad a diversas necesidades de los consumidores han hecho que algunas organizaciones recurran a nuevas formas de estructuración, como la estructura por equipos y la estructura de red.

- **Estructura matricial:** se combinan la departamentalización por producto y la departamentalización por función. Así se genera una cadena de mando dual, ya que los empleados deben reportar a dos personas: un director funcional y otro de

producto, contrariando el principio de unidad de mando. Esta forma de estructuración permite un uso más eficiente de los recursos, ya que estos son compartidos por los distintos proyectos. Sin embargo, puede generar problemas de comunicación y de coordinación, al no cumplir con el principio de unidad de mando.

- **Estructuras diversificadas:** están formadas por unidades o divisiones semiautónomas coordinadas a través de una unidad administrativa central. Cada una de ellas posee sus propios productos, clientes, competidores, sistemas financieros y de comunicación. Por lo general, cada una de las unidades puede establecer su propia estructura y tienden a buscar mayor autonomía y descentralización. La diversificación puede ser relacionada o no relacionada. En el primer caso, se persigue la cooperación entre las divisiones generando innovaciones productivas, comerciales u organizativas, por lo cual la coordinación de la estructura central resulta determinante para la definición del sendero estratégico de las unidades. En cambio, en el caso de la diversificación no relacionada no se buscan objetivos productivos sino financieros, por lo cual no hay incentivos para la cooperación entre las divisiones y la incidencia de la sede administrativa es baja (por ejemplo, en los *holdings*¹⁹).

- **Estructura por equipos:** en estas estructuras se generan equipos multifuncionales conformados por empleados provenientes de distintos departamentos, pero que, al momento de constituir el equipo, responden solo al director. Estos equipos tienen objetivos específicos y ellos determinan cuáles son los mejores medios para conseguirlos.

- **Organización de red:** la idea de red hace referencia a un conjunto de organizaciones independientes que colaboran a fin de conseguir algún objetivo. Es decir que la estructura de red no está referida a una organización en particular sino a las relaciones entre varias, entre las cuales puede haber organizaciones públicas, privadas y organizaciones no gubernamentales. Los miembros de la red se mantienen vinculados mediante contratos o convenios de colaboración, en los cuales se firman compromisos sobre el rol que desempeñará cada uno, sus responsabilidades y los objetivos perseguidos por la red.

Las redes ofrecen varias ventajas, entre las que se pueden señalar la flexibilidad, la innovación, el mayor poder de negociación, la transferencia de conocimiento

¹⁹ *Holding* es la palabra en inglés con la cual se denomina a una empresa que controla a otras mediante la tenencia de su propiedad o de un número significativo de sus acciones. En estos casos, el control de la sede central es muy poco frecuente

y tecnología, las economías de escala, el aumento de la competitividad, la reducción de costos operativos y financieros, etc.

Hasta aquí hemos descripto las diferentes variables que deben ser tenidas en cuenta al momento de definir la estructura organizacional. Sin embargo, como mencionamos al comienzo del capítulo, en todo grupo social existe un conjunto de normas, valores, creencias y conocimientos que también define la forma en que se hacen las cosas en cada organización. Este conjunto constituye la cultura organizacional.

Siguiendo a Etkin (2000), la estructura es un concepto que refiere a las formas de relación entre personas y actividades de la organización. Hay diseños previstos y otros modos de relación que surgen en la práctica. Se puede distinguir, entonces, entre estructuras formales (declaradas) y emergentes. En la primera parte sobre diseño de la estructura, hicimos referencia a la estructura formal, al esqueleto de la organización, donde se articulan tareas y funciones, y se estipulan relaciones de autoridad y poder. A continuación, veremos el concepto de cultura, que emerge de la actividad corriente de la organización, de las interacciones entre los miembros, entre sus personalidades, sus valores, sus afinidades, sus creencias y costumbres, lo que le da vida a la organización.

La cultura organizacional

Como se vio en la sección anterior, la estructura de la organización es un medio para cumplir con los objetivos y los planes determinados por la estrategia de la organización. Uno de los elementos que influye sobre la posibilidad de que determinado diseño estructural sea eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales es que se haya tenido en cuenta a las relaciones que surgen de la organización informal.

El concepto de cultura hace referencia a la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas (Chiavenato, 2009).

Schein (1988) define a la cultura organizacional como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

Por un lado, se puede ver a la cultura como un fenómeno emergente que surge de la interacción social. Al respecto, Etkin señala que “la cultura organizacional no es externa a los participantes, no es impuesta desde afuera. El concepto refiere al

proceso de comprender o internalizar los códigos y pautas de relación. La cultura se construye en la interacción cotidiana y desde allí influye en los comportamientos. Los contenidos de la cultura no vienen de una decisión o estrategia de la organización. Las decisiones y estructuras influyen pero no determinan. Porque las resistencias a esas decisiones directivas son también parte de la cultura” (Etkin, 2000).

Sin embargo, el mismo autor (al igual que otros) señala que la cultura puede tener una utilización estratégica por parte de la dirección de la organización, a la cual le interesa “que se establezca un saber y un pensar que sean coherentes con los fines de la organización”. Esta estrategia se implementa a través de procesos como la selección de personal, el régimen de premios y recompensas, y el liderazgo.

En este sentido, la cultura es vista como una forma de coordinación y control, la cual influye sobre la conducta de los individuos y los grupos que forman parte de la organización, porque ellos adoptan esos valores, creencias y normas como propios y dejan que rijan sus acciones.

Mintzberg (1991a) agrega, a los cinco mecanismos de coordinación vistos, **la normalización de las reglas**, que consiste en controlar las normas y doctrinas de la organización a fin de lograr la coordinación al compartirse determinados valores y creencias. En la misma obra, incorpora la ideología como una nueva parte de la organización y define dicho concepto como el conjunto de tradiciones y creencias que infunden una cierta vida al esqueleto (la estructura) en un sentido análogo al de cultura.

Las normas surgidas de ese proceso de normalización configuran un conjunto de reglas sobre la forma en la cual los empleados deben comportarse y las actitudes que deben adoptar para pertenecer a la organización.

Podemos, en consecuencia, distinguir una cultura planificada, funcional, que busca definir un conjunto de comportamientos compartidos, y una cultura informal, emergente, de significados compartidos, producto de las motivaciones personales y la interacción de los grupos de trabajo.

Los aspectos formales constituyen la parte visible de la cultura organizacional. En ella, se encuentran los objetivos (misión y visión) y metas, las relaciones de personal (políticas de recursos humanos), la tecnología, la estructura y los manuales de procedimiento, los símbolos, imágenes y valores que la organización hace públicos.

Los aspectos ocultos son los surgidos de la organización informal, los liderazgos, las relaciones informales de poder, las percepciones y actitudes de las personas, los sentimientos de los miembros por la organización, las normas grupales, los significados, sus valores y expectativas, y los modelos mentales que utilizan los miembros para interpretar la realidad (el llamado “sentido común”).

La cultura es un fenómeno presente en toda organización. Se construye a través de su historia, surge de la interacción de los individuos, de las relaciones de poder, de la forma en que es ejercida la autoridad, de la forma en la cual son percibidas las relaciones humanas y las relaciones laborales, de la estructura y de la forma en la cual la organización se relaciona con su medio. Surge del diálogo de las distintas subjetividades que conforman la organización, pero también la misma cultura configura nuevas subjetividades por la pertenencia de los individuos al medio social que constituye la organización.

La cultura que crece en la organización adopta una entidad propia, separada de sus miembros, trasciende de la vida de los individuos en ella. Las personas aprehenden los valores, las creencias y los principios que conforman la cultura organizacional y la hacen propia, definen nuevas formas de actuar y de ver el mundo, dentro y fuera de la organización. La cultura es una parte central de la identidad organizacional que la distingue del resto.

Elementos de la cultura

Existen ciertos elementos formadores de la cultura, sobre los cuales las organizaciones suelen trabajar a fin de promover ciertos valores y comportamientos. Entre ellos, podemos señalar:

- **Valores:** constituyen aquellos principios éticos y morales que estipulan la forma correcta de comportarse dentro y fuera de la organización. Cuando estos valores coinciden con los valores personales de los miembros, se logran altos niveles de aceptación y compromiso con los objetivos de la organización. La preocupación por el medio social y ambiental, la honestidad, el reconocimiento, la consideración por los problemas personales de cada miembro, la equidad, la justicia, la preocupación por las condiciones de trabajo y la participación generan compromisos fuertes de los miembros con la organización.
- **Normas:** son aquellas reglas que determinan lo que se debe y lo que no se debe hacer. Además, establecen formas de premiar el comportamiento deseable y de castigar el indeseable. Por ejemplo, una organización que castiga duramente los errores no está promoviendo una cultura de innovación, creatividad e iniciativa.
- **Ritos y ceremonias:** son aquellas rutinas sistemáticas y programadas del día a día en la vida de la organización. También pueden incluirse aquí las actividades planeadas de integración, de reconocimiento, de valorización del buen desempeño y esclarecimiento de los comportamientos no aceptables.
- **Símbolos y metáforas:** maneras de reconocimiento rápido de la organización y sus productos.

- **Lenguaje:** es la forma de expresarse que utilizan los miembros dentro de la organización. Grupos de profesionales y técnicos especializados tienen modos y vocabularios propios altamente sofisticados. Por ejemplo, médicos o mecánicos utilizan términos que para aquellos ajenos a esos medios son difíciles de comprender.
- **Historias y mitos:** son anécdotas e historias repetidas constantemente dentro de la organización sobre eventos que se han vivido, las cuales se transmiten de generación en generación.
- **Tabúes:** son aquellas “áreas prohibidas”, aquello que expresa o tácitamente no está permitido expresar o hacer en la organización.
- **Héroes:** son personas emblemáticas que pertenecen o han pertenecido a la organización. Son personas que, de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización. Algunas organizaciones los utilizan como modelos de comportamiento ideal, para establecer patrones de desempeño o como motivadores del personal.
- **Entorno físico:** es todo aquello que se ve y es palpable en la organización, la arquitectura del edificio, el mobiliario, la iluminación, los sonidos, la vestimenta, etc.

Schein (1988) establece que los elementos de la cultura pueden clasificarse en tres niveles de acuerdo con su visibilidad.

Los **artefactos** son los más visibles. Este nivel incluye las manifestaciones de la cultura que se pueden ver o palpar, como el entorno físico, los códigos de vestimenta, el lenguaje y los símbolos.

El siguiente nivel de visibilidad está dado por los **valores adoptados o compartidos**, representados por las normas, los códigos de ética, los valores de la organización, sus estrategias y sus procesos de decisión.

El nivel menos visible de todos es el de los **supuestos básicos**, determinados por las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes de la organización.

Tipología de las culturas

Culturas fuertes y culturas débiles

Se conocen como cultura fuertes aquellas que ejercen una influencia importante sobre el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Es una cultura que está ampliamente difundida entre los miembros de la organización y es aceptada por ellos. En las culturas fuertes, existe un alineamiento entre los intereses de la organización y los de sus miembros. Los valores son compartidos por la gran mayoría de las personas, que orientan su comportamiento de acuerdo con objetivos organizacionales, los cuales son ampliamente aceptados.

En contraposición, en las culturas débiles las metas de la organización no son claras o los miembros las redefinen de manera distinta. Son organizaciones donde las decisiones se toman de acuerdo a principios diversos, sobre la base de objetivos por momentos divergentes.

Culturas tradicionales y conservadoras, y culturas adaptativas y participativas

Las culturas tradicionales son aquellas que buscan preservar los valores y costumbres tradicionales protegiéndolos de los cambios del entorno. Son culturas rígidas propias de organizaciones con estructuras del tipo burocrático, con decisiones centralizadas, con estilos de liderazgo autocráticos basados en la autoridad formal, cadenas de mando largas, sistemas verticales de comunicación y niveles altos de formalización, que dificultan los procesos de cambio conservando el *statu quo*. Los miembros de estas organizaciones no suelen encontrar muchos más incentivos que el salario que perciben.

Las culturas adaptativas y participativas, en cambio, son flexibles y concuerdan con modelos estructurales más modernos, como las estructuras de equipos. Las decisiones están más descentralizadas, las cadenas de mando son más planas y la adaptación mutua es el principal mecanismo de coordinación. Son culturas que promueven la participación de todos los miembros, la creatividad, el debate de ideas y la innovación, con sistemas de recompensa basados en el desempeño. Estas organizaciones promueven el cambio en lugar de rechazarlo y sus empleados están continuamente atentos a las modificaciones del entorno, en busca de oportunidades.

En esta segunda tipología, puede verse claramente cómo se relacionan la cultura y la estructura. Estructuras rígidas, centralizadas y formalizadas generan culturas conservadoras, mientras que estructuras más flexibles y descentralizadas promueven culturas participativas y adaptativas.

La dinámica del entorno organizacional hace necesario incurrir en procesos de cambio, ya sea por una reforma estructural, por la incorporación de nuevas tecnologías, porque se quiere entrar en un nuevo mercado o atender a un nuevo segmento. Sin embargo, como señala Etkin (2000, p. 28), es probable que esos cambios no sean efectivos si no se analizan las relaciones con otras realidades de la organización. Por ejemplo, las formas de selección de personal o los sistemas de remuneración deben relacionarse con elementos de la cultura, como los valores, los mitos y las creencias dominantes.

En el capítulo siguiente, abordaremos los procesos de toma de decisiones en las organizaciones. Entre ellos, la planeación y el control tienen –como se verá– una importancia fundamental.

CAPÍTULO 6

LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Presentación

Todos tomamos decisiones constantemente, decidimos qué comer, qué medio de transporte utilizar, decidimos qué hacer con nuestro tiempo, con nuestra vida, etc. De la misma manera, las organizaciones también están todo el tiempo tomando decisiones, tales como lanzar o no nuevos productos, financiar uno u otro proyecto, firmar o no un convenio de cooperación, destinar fondos públicos a la construcción de viviendas o a la pavimentación de calles, utilizar una estructura organizacional rígida o flexible, promover valores colaborativos o competitivos, etc.

La decisión es algo cotidiano, con lo cual convivimos y vivimos, pero es también una cuestión compleja que merece una atención especial. Sin embargo, rara vez reflexionamos sobre la forma en la cual tomamos nuestras decisiones.

Toda organización es un agente que busca modificar el universo –el medio sobre el cual el decisor quiere influir– o protegerlo de un posible cambio; ambos casos requieren generar influencia sobre su comportamiento. Esta influencia se produce a través de las intervenciones, de las acciones ejercidas por la organización o individuo.

En la administración, la toma de decisiones constituye un proceso fundamental, que atraviesa todas las áreas de la organización y afecta a todos sus miembros, no importa en qué nivel jerárquico se encuentren. Esta importancia fue resaltada por Herbert Simon, en su obra cumbre *El comportamiento administrativo* (1947), al afirmar que “una teoría general de la administración debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta, de la misma manera que debe incluir principios que aseguren la acción efectiva, y al señalar que los procesos administrativos son procesos decisorios” (Simon, 2011).

En este capítulo, abordaremos diversos enfoques en torno al estudio de la toma de decisiones. Estos difieren del instinto y de las emociones de acuerdo al papel que le asignan a la racionalidad, a las etapas del proceso decisorio y sus elementos, al rol de la incertidumbre y al conocimiento de las consecuencias de la decisión. A su vez,

haremos una revisión de ciertos sesgos que afectan la forma en la cual las personas y las organizaciones perciben las situaciones de decisión, procesan la información disponible, eligen las alternativas y las implementan.

La racionalidad en la toma de decisiones

A lo largo del texto, se ha hecho referencia a la racionalidad en la administración de las organizaciones. Sin embargo, las organizaciones están conformadas por personas y cabe preguntarse hasta qué punto las decisiones que toman estas personas en las organizaciones pueden o no considerarse racionales.

Simon (1993) define la racionalidad como un conjunto de habilidades, destrezas, que el ser humano usa para llegar de un lugar a otro, que le ayudan a encontrar los caminos que debe tomar, los cursos de acción que lo llevan a cumplir con los objetivos que se ha propuesto. La acción es racional en tanto y en cuanto esté adaptada a esos objetivos y las decisiones son racionales en tanto y en cuanto conduzcan a esa acción. Es decir que se es racional en la medida que se elijan aquellas alternativas que se consideran medios adecuados para alcanzar los fines que se desean. Así, una decisión es personalmente racional si se orienta a las finalidades del individuo y es organizativamente racional si se orienta a las finalidades de la organización (Simon, 2011).

Sin embargo, Simon considera que el ser humano (no debe olvidarse que las organizaciones están compuestas por seres humanos) es intencionalmente racional pero solo de forma limitada.

Este concepto trascendió como **racionalidad limitada** y constituye uno de los pilares de la teoría de la organización desarrollada por March y Simon. La racionalidad limitada se contrapone con la visión clásica de la del “homo economicus”, que supone un decisor totalmente objetivo, con objetivos claramente definidos e integrados en una cadena de medios-a-fines (ver recuadro en la página 105), que realiza un análisis profundo de todas las alternativas disponibles para cumplir con los objetivos de la organización de manera óptima. Esto, considera Simon, constituye un comportamiento muy alejado de la realidad.

Simon propone que las personas no se comportan de esa manera ni pueden hacerlo, ya que no disponen de toda la información sobre las consecuencias de las alternativas, no tienen suficiente capacidad de procesamiento para procesar la información disponible, no logran identificar todos los cursos de acción existentes ni tienen del todo organizado su sistema de preferencias. Aun si tuvieran esa capacidad, deberían lidiar con el riesgo y la incertidumbre inherentes a toda decisión (dado su carácter prospectivo, referido al futuro, el cual no se puede predecir).

Estas limitaciones llevan al ser humano (definido aquí como un “homo administrativo”, distinto del “homo economicus” de la teoría clásica) a la necesidad de operar mediante simplificaciones de una realidad percibida por ellos, con información ambigua e incompleta, supliendo su falta de conocimiento con su instinto o su experiencia previa.

Así, los seres humanos pueden analizar solo un grupo reducido de alternativas y deciden de acuerdo a un criterio de satisfacción y no de maximización. Los directivos (en tanto seres humanos) no buscan una alternativa óptima sino alguna que satisfaga sus expectativas. A su vez, estas expectativas estarán condicionadas por los resultados de las decisiones tomadas en el pasado (en una suerte de retroalimentación motivacional).

La cadena de medios-a-fines

En el primer capítulo, se hizo referencia a los fines de la organización. El cumplimiento de estos fines implica la necesidad de definir objetivos más específicos y metas que colaboren con la obtención de estos objetivos. De esta manera, los distintos objetivos planteados por las organizaciones (y los individuos) se estructuran en lo que se conoce como “cadena de medios-a-fines”.

Un conjunto de metas constituye una alternativa (un medio) para la consecución de un objetivo. Además, implica tomar decisiones sobre los cursos de acción que nos permitan llegar a esa meta. Así, puede establecerse una jerarquía de objetivos, donde los de menor jerarquía, más inmediatos, constituyen medios para obtener los de mayor jerarquía.

Como señala Simon (2011), “en el proceso de decisión resultan elegidas las alternativas que se consideran medios adecuados para alcanzar los fines que se desean. Sin embargo, los fines mismos son, con frecuencia, simples instrumentos para conseguir objetivos más definidos. De esta forma, nos vemos conducidos al concepto de una serie o jerarquía de fines”.

A partir del trabajo realizado por Simon y March, podemos dividir el estudio de la toma de decisiones humana en dos grandes grupos: un enfoque descriptivo y un enfoque prescriptivo. Mientras el primero busca describir cómo se toman las decisiones en las organizaciones y explicar el comportamiento resultante, el segundo enfoque busca desarrollar modelos generales y normativos (retomando los conceptos de la escuela clásica, pero adaptándolos al principio de la racionalidad limitada), que determinen la forma en la cual las personas deberían tomar las decisiones de acuerdo a ciertos axiomas y premisas.

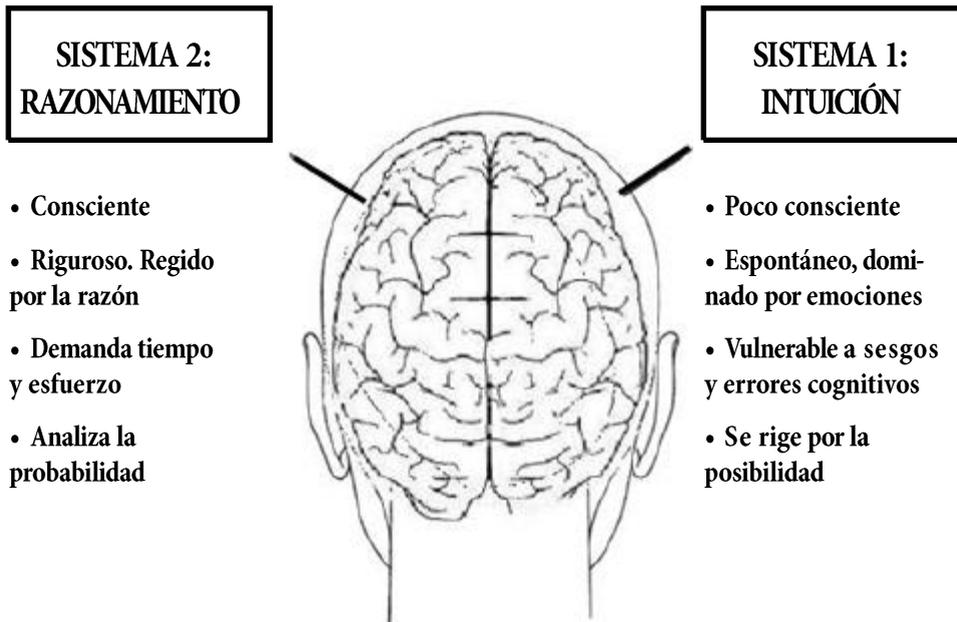
La razón y el instinto

Anteriormente afirmamos que, al momento de tomar decisiones, los seres humanos cubren con su experiencia o su instinto parte de las limitaciones de su propia racionalidad, lo cual es descriptivamente indudable.

En este sentido, Kahneman (2004) señala que, al momento de tomar decisiones, las personas utilizan uno de dos sistemas de pensamiento. El sistema 1, de la emoción y la intuición²⁰ (pensamiento rápido), y el sistema 2, asociado a los conceptos de reflexión y raciocinio (pensamiento lento).

El sistema 1 está gobernado por hábitos provenientes de la experiencia, requiere poco tiempo y poco esfuerzo, es intuitivo. La intuición es la facilidad de saber las cosas sin razonamiento consciente. En general, al utilizar este sistema, no se logra explicar claramente el porqué de la elección realizada.

El sistema 2, en cambio, es el pensamiento lógico, se caracteriza por requerir mucho tiempo, mucha información y mucho esfuerzo. Es consciente y sistemático, se guía por reglas y utiliza procedimientos rigurosos de análisis de información a fin de deducir cuál es la alternativa más conveniente.



Los dos sistemas de pensamiento
Fuente: elaboración propia.

²⁰ Estudios en neurociencias suelen identificar al hemisferio izquierdo del cerebro con el pensamiento sistemático y analítico, y al derecho con las emociones y el pensamiento más intuitivo y creativo.

Uno pensaría que las decisiones tomadas en las organizaciones, dada su racionalidad finalista, están guiadas por el sistema 2. Sin embargo, no es necesariamente así. Aun aquellas personas capacitadas en metodologías formales para tomar decisiones y que cuentan con la información disponible utilizan el sistema 1, intuitivo y emocional, más habitualmente de lo que imaginamos.

Metodologías basadas en el razonamiento

El enfoque prescriptivo de la toma de decisiones, vinculado a la llamada teoría de la decisión, se interesa por aquellas acciones que no son espontáneas o azarosas sino que devienen de un proceso de decisión previo, en el cual el decisor reflexiona y sopesa distintas alternativas para elegir aquella que considera el mejor curso de acción para cumplir con sus objetivos. El resultado de esas acciones dependerá, en buena medida, de la forma en que se ha trabajado el proceso decisorio.

Parten de la premisa de que toda decisión es racional, entendiendo a la racionalidad como cualquier esfuerzo de reflexión, por más mínimo que sea, acerca de las alternativas disponibles y sus posibles consecuencias. En este caso, la decisión no es definida por el mero acto de elegir una alternativa sino como proceso racional, consciente y deliberado, en el cual la elección de un curso de acción es la última etapa (Pavesi, 2000).

Finalmente, propone un modelo general de decisión, basado en axiomas y premisas, aplicable a cualquier decisión, sin importar su contenido. Este modelo está formado por una serie de elementos comunes a toda situación de decisión.

El proceso de influencia

Se ha definido a la decisión como un proceso, es decir, un conjunto de etapas sucesivas. Este, a su vez, forma parte de lo que se denomina el proceso de influencia.

El proceso de influencia es aquel por el cual un decisor (sea una persona o una organización) busca modificar el comportamiento del universo o la probabilidad de tal o cual comportamiento (Pavesi, 2000). Este proceso de influencia consta de dos partes: la decisión y la acción. La influencia se desarrolla a través de la decisión y de la acción, se define por la primera pero se ejerce por la segunda.

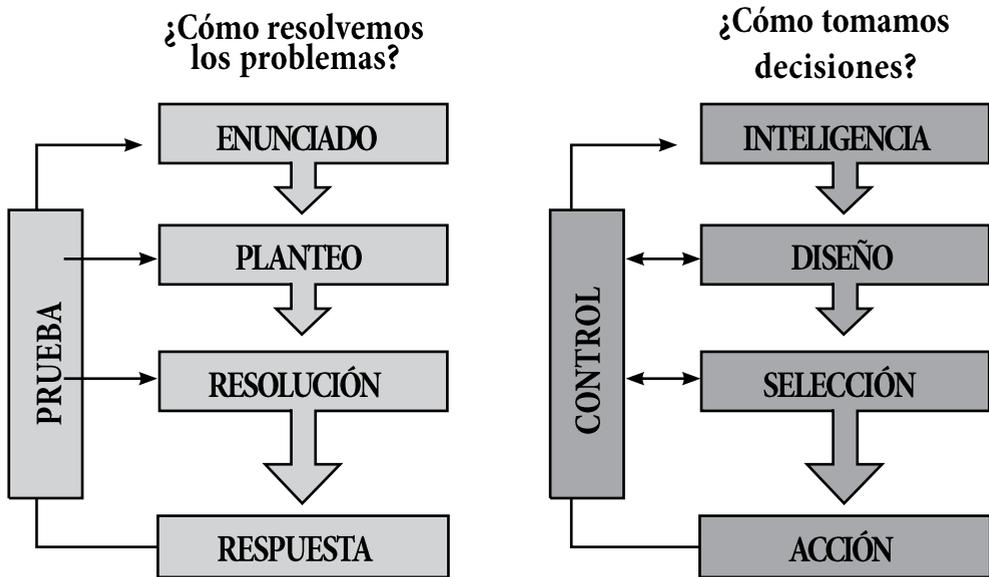
De acuerdo con este enfoque, la acción no forma parte del proceso decisorio ni es tema de preocupación para él, simplemente supone que toda decisión (si busca influir en el universo) debe transformarse en acción, por lo cual la da por obvia. En otro sentido, toda acción que sea considerada racional está precedida de una decisión; si no, es una simple reacción.

Las etapas del proceso

Para analizar las etapas del proceso de influencia, es bueno recordar cómo se nos enseñó a resolver problemas en la escuela primaria.

Generalmente, la forma de resolver problemas era la siguiente: dado un **enunciado**, primero se intentaba realizar un **planteo**; luego, se proponía una posible forma de resolución. Al aplicarla, esta daba un **resultado**, el cual debía ser confrontado con el planteo inicial para saber si efectivamente se había resuelto el problema: la etapa de **prueba o verificación**.

Este proceso puede ser asociado al proceso de influencia que incluye el proceso decisorio, y a la implementación de la alternativa elegida y el proceso de control, que brinda la realimentación necesaria para seguir tomando decisiones.



Fuente: elaboración propia.

Así, el proceso decisorio abarca las tres primeras etapas del proceso de influencia: inteligencia, diseño y selección (Avenburg, 1993). La decisión finaliza con la selección del curso de acción. Su implementación (acción) está fuera del proceso decisorio pero sí pertenece al de influencia.

Inteligencia

En la etapa de **inteligencia**, se buscan **oportunidades de decisión**. Estas surgen cuando encontramos una brecha entre el universo imaginado a futuro sin nuestra intervención y el universo que deseamos para ese futuro. Implica un proceso de imaginación en el cual nos preguntamos: ¿dónde estamos hoy?, ¿dónde vamos a estar si no hacemos nada?, ¿dónde queremos estar?

Es un proceso en el cual el decisor decodifica información proveniente del contexto y de la organización, y la utiliza para plantear estados deseados de la organización en el futuro. Si esos estados pueden ser alcanzados por el simple devenir de las cosas, entonces no hay decisión que tomar. De lo contrario, se busca la manera de alcanzarlos, se inicia un proceso de decisión.

El resultado de la etapa de inteligencia es la enunciación en lenguaje natural de la necesidad de tomar una decisión: el planteo de un **problema**.

La desocupación, la pobreza, la falta de justicia, el analfabetismo y la explotación de los trabajadores son problemas que el gobierno de un país debe plantearse y sobre los cuales construye sus objetivos de gobierno (generar trabajo, hacer justicia, educar, abogar por los derechos de los trabajadores, etcétera). Una empresa privada busca nuevos mercados donde vender sus productos y servicios porque quiere crecer, y no lo logrará si no toma decisiones sobre qué productos ofrecer, cómo producirlos, cómo transportarlos y cómo comercializarlos. Sin embargo, no alcanza con tomar las decisiones, se debe implementarlas, es decir, deben realizarse las acciones necesarias para su ejecución.

Los estudiantes de esta universidad están acá porque han decidido cursar aquí sus estudios, pero también porque salieron de sus casas, tomaron un colectivo para ir a la oficina de inscripciones, presentaron la documentación requerida y completaron los formularios correspondientes. Si se hubiesen quedado con su decisión y no hubieran realizado las acciones descriptas, hoy no serían estudiantes de esta universidad.

Diseño

En la etapa siguiente, el **diseño**, se busca más información a fin de poder especificar mejor el problema. En esta etapa, se determinan cuáles son los **elementos de la decisión**.

Estos elementos, que pueden encontrarse en cualquier decisión (Onitcanschi, 1984), son: objetivos, alternativas, variables no controlables, resultados y criterios de decisión.

Los **objetivos** son los estados del universo que buscamos alcanzar, lo que nos motiva a decidir. Hace referencia a lo que se quiere obtener y en qué tiempo se busca

hacerlo (**horizonte de planeamiento**). Conforme se avanza desde los objetivos estratégicos hacia los más operativos, los objetivos son cada vez más precisos y están expresados en términos cuantitativos (“pavimentar el 50% de las calles de tierra en el próximo año”, “lograr que el 90% de la población tenga cloacas para el 2015”, “aumentar las ventas un 15% durante el 2012 respecto del 2011”, etcétera).

La determinación de los objetivos no es sencilla, ya que requiere definir todos los aspectos que rodean el objetivo (o los objetivos) de la decisión. Por ejemplo, una empresa puede plantearse la necesidad de establecer una acción comercial que permita maximizar los beneficios de un determinado producto. Sin embargo, las alternativas que se desarrollen pueden tener influencia sobre la calidad del producto, sobre su imagen por parte de los clientes, sobre la calidad del trabajo de los empleados de la compañía, sobre el medio ambiente, sobre la sociedad, etc.

Por ello, la definición de los objetivos de una decisión debe contemplar al mismo tiempo un **marco** para dicha decisión, en el cual se tengan en cuenta la articulación de ese objetivo con los fines de la organización, los valores éticos implicados en la decisión y el contexto social, medioambiental y legal en el cual será implementada. Este marco estará formado por límites surgidos de la propia organización y también impuestos desde afuera, a través de regulaciones estatales, contratos, disposiciones judiciales, acuerdos sociales, etc.

Por ejemplo, cuando una empresa decide instalar una nueva planta no puede tomar sus decisiones solo en términos de productividad y disminución de costos. Esa planta generará un impacto social y ambiental en el área en la cual se localice. Ya sea porque la organización ha asumido la responsabilidad que le corresponde o porque el Estado ha intervenido mediante sus regulaciones, esos impactos deben ser parte del proceso decisorio.

De seguro, es imposible plantear todas las implicancias de una decisión y su acción. Sin embargo, debe tenerse presente que la falta de previsión de ciertas consecuencias lleva a que no sean contempladas a la hora de evaluar las alternativas, de seleccionarlas y de implementarlas.

Una vez definidos los objetivos de la decisión, deben desarrollarse potenciales **alternativas** (también llamadas “variables controlables”) para alcanzarlos. Las alternativas o cursos de acción constituyen el segundo elemento de la decisión y son todos aquellos caminos que puede tomar la organización para alcanzar su objetivo. En esta etapa del proceso de diseño, se necesita tener una mente amplia e incentivar el desarrollo de ideas creativas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

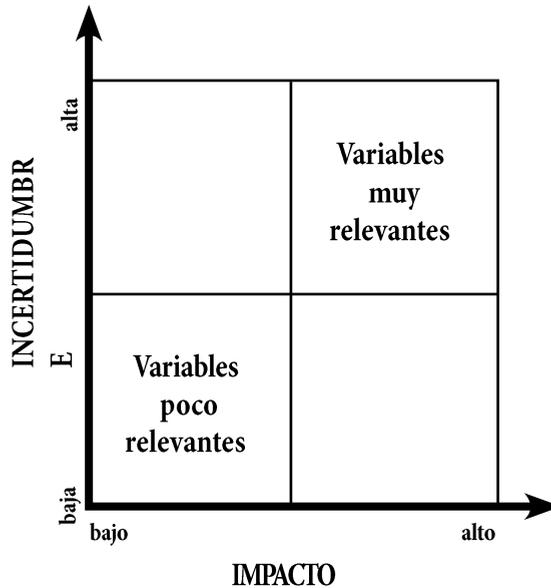
La libertad de elegir entre varias alternativas es la esencia misma de la decisión. No existe decisión si no tenemos al menos dos cursos de acción entre los cuales elegir. Ahora bien, al momento de tomar la decisión, cuando elegimos una alternativa, eliminamos el resto. Lo que habría podido ocurrir si hubiésemos elegido otra alternativa no ocurrirá. En este sentido, tomar una decisión implica también un sacrificio.

La **incertidumbre** es algo que puede ser asociado a cualquier proceso de decisión. Está relacionada con la posibilidad o la imposibilidad de conocer lo que ocurrirá en el futuro al optar por una u otra alternativa. La decisión es un acto que mira hacia el futuro, por más cercano que este sea; por ello, implica un proceso de imaginación, conceptual y abstracto. Las consecuencias de nuestras alternativas, al momento de tomar la decisión están dentro de la mente del decisor, son estimadas, especuladas o imaginadas por él.

El resultado de toda acción, en general, deviene no solo de la correcta implementación de la alternativa elegida sino también de factores ajenos a nuestro control. Algunos de estos factores son completamente imprevisibles (un terremoto, un accidente de tránsito, un incendio, etc.); sin embargo, otros pueden ser contemplados. A estos factores se los denomina **variables no controlables**. Una variable es un parámetro susceptible de adquirir varios niveles o comportamientos a lo largo del tiempo. Son no controlables porque el decisor no puede elegir que comportamiento mostrará.

Por ejemplo, el clima es una variable no controlable: puede mostrar diversos comportamientos (soleado, lluvioso, nublado, cálido, frío, muy frío, etc.) y, si bien podemos tener información sobre él, no se comportará como nosotros decidamos, no tenemos control sobre él. Podemos decidir salir de nuestras casas con paraguas o sin él, pero no podemos decidir que llueva o que esté despejado.

Por supuesto que en un proceso de decisión no deben evaluarse todas las posibles situaciones que pueden ocurrir, ni podría hacerse, pero sí aquellas que son más relevantes (la cantidad de estudiantes que se inscribirán para determinar el número de profesores que serán necesarios en una universidad, el efecto de una campaña de educación sexual para un programa de salud, el precio de un determinado insumo para el proceso de fabricación, etcétera). La relevancia de considerar una variable estará dada por el grado de incertidumbre que presente y el impacto que tenga su comportamiento sobre los objetivos de la organización. Por regla general, cuanto más incierto nos resulta el comportamiento de una variable y mayor sea su impacto sobre la organización, más valiosa será la información respecto de esa variable. Por ejemplo, las malas condiciones climáticas pueden no ser una variable relevante para un taller metalúrgico, pero sí lo serán para un productor agropecuario.



Fuente: elaboración propia.

Las variables no son “controlables” o “no controlables” por sí mismas; siempre dependerá de quién esté tomando la decisión y de la forma en la cual ese decisor perciba la situación. Distinguir lo que controlamos de lo que no controlamos a veces puede no ser tan sencillo.

Sobre la base del conocimiento que el decisor tenga de las variables no controlables, podrán determinarse distintos ámbitos de decisión. El ámbito está relacionado con la forma en la cual el decisor percibe la situación al momento de tomar la decisión, con la información que tiene disponible. Por ejemplo, si una persona puede estar plenamente segura de que no lloverá, en consecuencia, saldrá sin paraguas a la calle; así actuará porque está convencida de que no lloverá. Sin embargo, puede que una tormenta luego la moje de pies a cabeza. El mundo no se comportó como esa persona creía que se comportaría al momento de decidir.

Si quien está tomando la decisión tiene seguridad respecto de lo que ocurrirá en el futuro y las consecuencias que tendrán las alternativas que elija, estará en un ámbito de **certeza**, como en el ejemplo anterior. Nuevamente, esta certeza es subjetiva, propia del decisor. No se trata de que es imposible que ocurra otra cosa, sino de que el decisor cree que la probabilidad de que pase otra cosa es cero.

En algunos casos, el decisor identifica un conjunto manejable de variables que él considera relevantes y logra establecer probabilidades para cada uno de los compor-

tamientos de estas variables. En este caso, se hace referencia a un ámbito de **riesgo** (incertidumbre cuantificable). Por ejemplo, si apostamos mediante el lanzamiento de una moneda quién pagará la cena, podemos establecer que cada uno tendrá una probabilidad del 50% de ganar. Apostar o no en ese caso es una decisión en riesgo²¹.

Muchas otras decisiones incluyen variables cuyos comportamientos o las probabilidades de esos comportamientos son desconocidos. No existe certeza ni poseemos información probabilística sobre las variables: estamos en **incertidumbre** (no cuantificable). Cuánto más largo es el plazo abarcado por una decisión (cuanto mayor es su horizonte de planeamiento), más difícil es prever siquiera parcialmente qué es lo que ocurrirá, la cantidad de variables intervinientes es mayor y sus comportamientos son difíciles de imaginar por la poca información que tenemos sobre ellos.

Los **resultados** representan las consecuencias de cada una de las alternativas, dada la ocurrencia de alguno de los escenarios previstos para las variables no controlables. Al igual que lo definido para los objetivos, al analizar los posibles resultados debe utilizarse una visión amplia, que incluya la variedad de consecuencias que puede producir nuestra intervención.

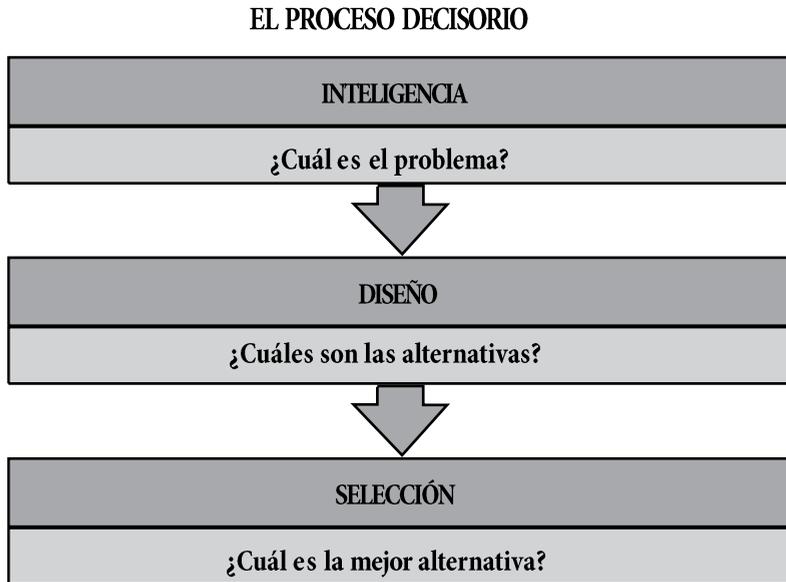
Una nueva estructura organizacional puede generar procesos más eficientes, pero también puede generar conflictos entre los distintos grupos que conforman la organización y, en consecuencia, un clima laboral adverso. Un nuevo método de producción puede generar disminuciones en los costos, pero también contaminación y más consumo de energía. Cuando una alternativa es seleccionada, se eligen todos sus posibles resultados, los buenos y los malos, los favorables y los desfavorables. Por ello, al momento de analizar los resultados, se debe tratar de abarcar la mayor parte de las consecuencias de cada curso de acción.

Cuando se toma una decisión, el **criterio de decisión** es aquel que establece qué es lo que se evaluará de cada alternativa y cómo se ponderará cada aspecto evaluado para elegir una de ellas. Es el conjunto de reglas que determinan la forma de relacionar los elementos a fin de elegir una alternativa. Estos criterios no siempre están explicitados en una organización, lo cual dificulta lograr compromisos sobre las decisiones que se toman. Esto puede ocurrir porque quienes toman las decisiones no pueden explicarlas claramente, lo cual se relaciona con la forma en la cual los seres humanos tomamos decisiones, como se verá más adelante.

²¹ El ejemplo propuesto es casi trivial y no representa muchas de las decisiones en riesgo que enfrentan las organizaciones, en las cuales las probabilidades, por lo general, tienen una mayor carga subjetiva.

Selección

Una vez definidos los elementos de la decisión, se entra en la etapa de **selección**, en la cual simplemente se comparan los datos obtenidos de la evaluación de cada alternativa y se aplican los criterios de decisión para elegir aquella que es preferida de acuerdo con ese criterio. Con la elección del curso de acción, finaliza el proceso decisorio.



Fuente: elaboración propia.

Estas etapas rara vez siguen un recorrido lineal y directo: al definir los elementos de la decisión (diseño) puede descubrirse que el problema es más grande o es distinto al que se había identificado originalmente, lo cual remite nuevamente a la etapa de inteligencia. De la misma manera, al evaluar las alternativas pueden aparecer nuevas opciones que no habían sido identificadas inicialmente. Es un proceso de aprendizaje, en el cual se va y se vuelve, hasta que en algún momento la decisión es tomada con la información disponible. A su vez, cada una de estas etapas representa, por sí misma, un complejo proceso de toma de decisiones. Los problemas que se presentan en los diversos niveles generan subproblemas, que pueden requerir nuevos procesos de inteligencia, diseño y selección (Simon, 1993).

Implementación

Una vez definido el curso de acción, se pasa a la siguiente etapa del proceso de influencia, que consiste en la **implementación** de la alternativa elegida; es la **acción** que generará influencia sobre el universo. En general, la implementación de una determinada alternativa implica desarrollar una nueva serie de decisiones respecto de la forma en que ella será implementada, quiénes la implementarán, con qué recursos contarán, cómo se dividirán las tareas necesarias para realizarla y muchas otras.

En las organizaciones, suele existir una separación entre quienes toman las decisiones y quienes las ejecutan. Esta separación suele traer algunos problemas en la implementación, principalmente debido a dos factores. El primero es que, al momento de tomar la decisión, el responsable de hacerlo no contaba con buena información respecto de los recursos necesarios para llevar adelante la acción. El otro factor es que la comunicación de la decisión a quien debe implementarla no sea eficaz y este interprete la decisión de manera distinta de quien la tomo.

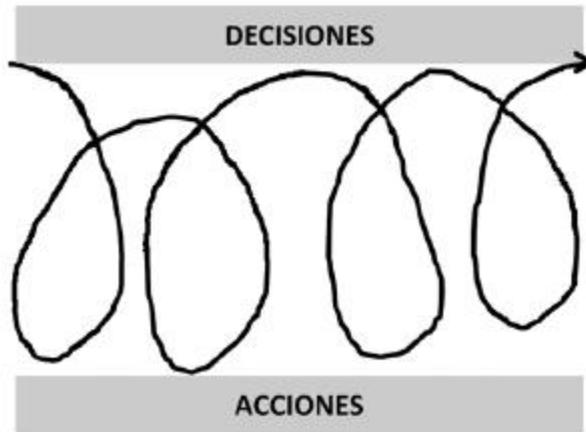
Además, durante la etapa de implementación pueden aparecer problemas que no fueron previstos en la etapa de diseño y que pueden llevar a reevaluar los elementos que conforman la situación de decisión y la alternativa que será implementada.

Por ejemplo, una vez que hemos decidido inscribirnos en la universidad (decisión), debemos ir a la oficina a presentar la documentación (acción), para ello debemos decidir con qué medio de transporte llegar a la oficina (decisión). Supongamos que hemos decidido ir en colectivo y cuando nos dirigimos hacia la parada (acción) nos damos cuenta de que nos hemos olvidado el dinero para pagarlo; en ese caso, debemos realizar un nuevo proceso decisorio para decidir si volvemos a nuestra casa a buscar el dinero, si vamos caminando o volvemos al día siguiente.

Control

Una vez implementada la alternativa, es decir una vez que se ha actuado, que se ha influido sobre el universo, deben controlarse los resultados obtenidos. Como se mencionó anteriormente, estos resultados no dependen solamente de la implementación del curso de acción sino también de factores ajenos al control de la organización, propios de la incertidumbre inherente al contexto de aplicación. La implementación de la alternativa da lugar a un nuevo universo, el cual puede presentar nuevos problemas.

Por ello, el **control** constituye un flujo de retroalimentación de información, una nueva instancia de inteligencia que le da dinamismo a la rueda constante de decisiones. Las decisiones generan acciones que generan nuevas decisiones. El control aporta información para la identificación de nuevas situaciones de decisión.

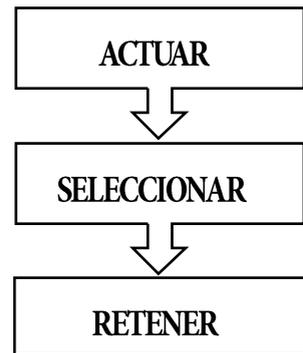


Fuente: elaboración propia.

Enfoques basados en la intuición y el aprendizaje

Muchas de las decisiones que se toman en las organizaciones enfrentan entornos muy complejos y cambiantes, con información ambigua e incompleta y, por sobre todas las cosas, con muy poco tiempo.

En estos casos, la capacidad de la organización para decidir rápidamente resulta fundamental. Los enfoques basados en la intuición y la experiencia, desde una perspectiva más descriptiva, parten de que las organizaciones resuelven sus problemas aplicando rutinas o heurísticas (actuar), es decir, soluciones que se mostraron eficaces en el pasado (seleccionar) y, por tal motivo, se han repetido e interiorizado (retener). Estas rutinas constituyen un conocimiento, una capacidad de la organización, que la diferencia de otras.



Fuente: elaboración propia.

El modelo prescriptivo visto anteriormente es más bien deductivo, a partir de las premisas, los axiomas y la información provista por el decisor (la cual –por cierto– debe ser suficiente) “calcula” cuál es la alternativa más conveniente dada la visión (subjetiva) del mundo que tiene el decisor. El pasado no es relevante más que por la información que aporta respecto del futuro.

Los modelos descriptivos, en cambio, recurren más a la inducción. En este caso, el decisor está embarcado en un proceso cognitivo, de aprendizaje, en el cual incorpora conocimientos (nuevas formas de resolver problemas) de manera heurística

(por prueba y error). Por lo tanto, lejos de separar la decisión de la acción, promueve la acción a fin de generar nuevos aprendizajes. De este modo, la trayectoria recorrida es fundamental, porque es sobre la base de las acciones pasadas que el conocimiento se acumuló y se formó el capital cognitivo de la organización.

Este conocimiento es mayormente no codificado (no está explícito) y, por tanto, no es transferible. En algunos casos –dice Hayashi (2001) refiriéndose al instinto–, se toman decisiones sobre la base de un conocimiento incorporado, dado por la experiencia, del cual no se es plenamente consciente pero que permite elegir una alternativa rápidamente.

Puede pensarse, por ejemplo, en la capacidad de un conductor experto para tomar una decisión al momento de cruzársele una anciana que camina distraída por la calle. El conductor en una fracción de segundo debe determinar si conviene frenar, esquivar o seguir para no provocar una tragedia mayor. No dispone de tiempo para realizar una evaluación sistemática y rigurosa de sus alternativas.

En el caso de estos modelos, la prescripción hacia las organizaciones viene dada por hacer circular el conocimiento, por dar oportunidades de innovación, por generar capacidades para aprovechar el conocimiento disponible y de aprendizaje a través de rutinas de búsqueda de nuevas estrategias y soluciones.

Los sesgos y errores en la toma de decisiones

El citado Daniel Kahneman y Amos Tversky (1982) estudiaron estas rutinas inconscientes que las personas utilizan para lidiar con la complejidad inherente a la mayoría de las decisiones. Las denominaron “heurísticas” y establecieron que producen resultados mayormente satisfactorios (Hammond, Keeney y Raiffa, 2004). Sin embargo, no son infalibles y pueden dar lugar a errores sistemáticos en la forma de procesar la información, que se denominan **sesgos**. En la bibliografía especializada, pueden encontrarse varios ejemplos de estos sesgos o trampas, entre los cuales podemos mencionar los siguientes.

- La **trampa del anclaje** es aquella por la cual un decisor le otorga un peso desproporcionado a la primera información que recibe, aunque luego reciba una gran cantidad de información contraria a ella.
- En la **trampa del *statu quo***, las personas tratan de evitar tomar acciones que impliquen cambios sustanciales respecto de la situación actual, por más que sea insostenible. Esta trampa es muy común a la hora de intentar cambiar procedimientos y estructuras organizacionales que fueron útiles en determinado mo-

mento, aunque ya no lo sean. Expresiones como “acá siempre hemos hecho las cosas así” hacen referencia a este tipo de sesgos.

- La **trampa del costo hundido** está relacionada con la dificultad que tenemos los seres humanos para admitir que nos hemos equivocado, lo cual nos lleva a tomar decisiones que no hacen más que empeorar una situación para intentar recuperar lo ya invertido, aunque todo indique que un proyecto debe ser abandonado.
- La **ilusión de control** (Langer, 1975) nos lleva a sobrestimar el control que tenemos sobre algunas circunstancias de naturaleza aleatoria. Esto lleva a sobrevalorar las probabilidades de éxito de algunos proyectos.
- Bazerman y Chugh (2006) estudiaron el fenómeno de la **conciencia restringida**, por el cual las personas en las organizaciones no utilizan la información correcta para tomar decisiones, ni siquiera cuando está disponible. Esto sucede porque las personas no buscan la información, no la usan o no la comparten.

Todos estos fenómenos pueden estar insertos en nuestro inconsciente haciendo que sea realmente difícil evadirlos. Sin embargo, hay determinadas técnicas que tienden a minimizar sus efectos. Tal es el caso de incorporar distintas perspectivas al proceso de toma de decisiones, a fin de ver las distintas caras del problema; buscar una visión externa, de alguien que no esté tan comprometido afectivamente con el objeto de la decisión, o asignar a alguien el rol de “abogado del diablo”, el cual debe buscar los problemas de cada alternativa y hacer las preguntas más incisivas que se le ocurran. El primer paso es, sin embargo, saber que existen y que todos somos susceptibles a su influencia.

Tipología de las decisiones

Hay situaciones en las cuales la respuesta rápida y espontánea es la indicada. Sin embargo, muchas decisiones requieren un abordaje más riguroso. A continuación, describiremos una tipología de decisiones e identificaremos situaciones en las cuales algunos modelos se imponen a otros.

Un tema central en este aspecto es la visión del mundo que tenga el decisor. Ella es subjetiva y constituye el conjunto de información (sea cierta o no, ya que si el decisor cree que lo es, lo es) y expectativas del cual dispone al momento de tomar una decisión.

En este sentido, Pavesi (2000) determina tres tipos de mundos que el decisor puede enfrentar (sería el entorno en el cual la decisión es tomada incluyendo también al propio decisor). El primero de ellos es el **mundo dócil**, aquel en el cual la información disponible es abundante, tiene una baja complejidad y es cuantificable,

por lo cual el cálculo aparece como una herramienta idónea. Es el mundo de las decisiones programadas, aquellas que son simples, se usan para enfrentar situaciones repetitivas que ya han sido estructuradas al punto de ser casi automáticas. Por ejemplo, ante la ausencia de determinado insumo, el área de abastecimiento sabe que debe contactar a tal o cual proveedor, solicitar el pedido, emitir la orden de compra y transmitirla al sector administrativo. Prácticamente, no hay ningún esfuerzo de reflexión; prácticamente, no existen alternativas; prácticamente, no hay decisión.

En el otro extremo, se encuentran los **mundos rebeldes**, los cuales son altamente inciertos porque dependen fundamentalmente del comportamiento de otros (competidores, contrincantes, contrarios, adversarios, enemigos). Son muy poco predecibles, ya que intervienen muchas variables que pueden comportarse de las maneras más diversas. Son mundos abiertos, en los que siempre pueden aparecer elementos nuevos e insospechados. En estos, el cálculo poco puede lograr y se impone la especulación. Son los mundos de la política, en los cuales a través de la negociación tratamos de conciliar posiciones opuestas, acordar objetivos, fijar límites que siempre pueden ser traicionados u olvidados. Las decisiones de los mundos rebeldes son las no programadas, sus impactos son muy difíciles de predecir y, por lo general, tienen gran influencia en la organización. Por ejemplo, entrar en un mercado desconocido o promover sectores productivos con alta incidencia de actividades de investigación y desarrollo.

Entre los dos anteriores, se encuentran los **mundos esquivos**, más comunes en los niveles jerárquicos intermedios de las organizaciones. Su característica básica es que poseen elementos cuantificables y otros no cuantificables. Intervienen elementos estructurados y elementos no estructurados, y predominan las decisiones programables, que pueden llegar a constituirse como programadas con el tiempo.

Otra clasificación útil, relacionada con la anterior, es la que distingue niveles jerárquicos de decisión. Considerando esta clasificación, las decisiones serán **políticas/estratégicas**, cuando sean sobre los objetivos de la organización y la estrategia para conseguirlos. Discutir objetivos implica compatibilizar los intereses de los actores intervinientes en el proceso decisorio. Son decisiones sumamente complejas porque los objetivos que persiga una organización definirán todas sus actividades. Estas decisiones definen las estrategias, es decir, los caminos que se tomarán para alcanzar los objetivos.

Las decisiones **administrativas/tácticas** son aquellas que se toman para conectar los medios con los fines. Las tácticas ofrecen un mayor grado de programación, ya que se considera la disposición y asignación de recursos. Consiste en diseñar y seleccionar los medios apropiados para cumplir con la estrategia. En este caso, se utilizan procesos de planificación que determinan nuevos objetivos, metas, planes y programas.

Las decisiones **operativas/logísticas** responden a aquellas que son más rutinarias y sistematizadas, son cada vez más programadas al punto de llegar a la aplicación automática de las reglas y programas diseñados en niveles decisorios superiores.

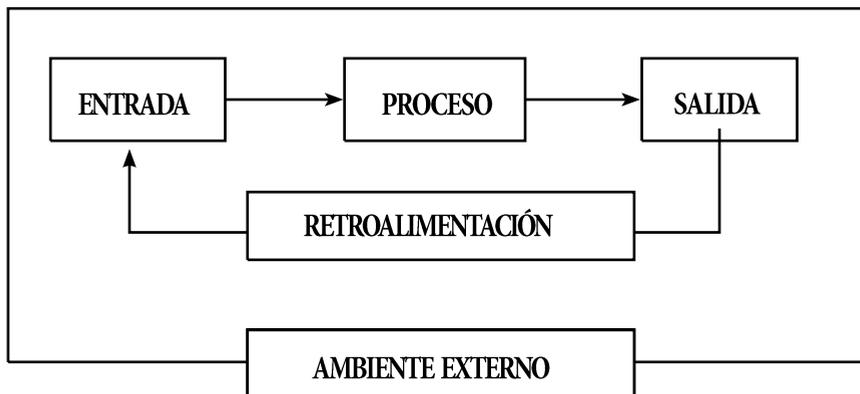
Las decisiones estratégicas enfrentan ámbitos decisorios muy complejos, plenos de incertidumbre, ya que al utilizar horizontes de planeamiento largos es muy difícil prever lo que sucederá. Son decisiones no programadas. Las decisiones administrativas enfrentan situaciones un poco más estructuradas, tienen una orientación dada por la estrategia de la organización. En este nivel, se toman decisiones tácticas que implican ciertos grados de cuantificación. Finalmente, las decisiones operativas terminan de programar las acciones asignándoles tiempos precisos para su ejecución. Son decisiones que enfrentan situaciones estructuradas, repetitivas y rutinarias²².

Nivel organizacional	Instrumento	Clases de situación	Tipo de decisión
Político	Estrategia	No estructurada	No programada
Administrativo	Táctica	Semiestructurada	Programable
Operativo	Logística	Estructurada	Programada

Fuente: elaboración propia.

Por ejemplo, la decisión de abrir un comedor comunitario en un determinado barrio puede constituir una decisión política. La elección del lugar donde localizarlo sería una decisión administrativa, también lo son la cantidad de personal a contratar o la definición de los horarios en que funcionará. La decisión sobre la preparación del menú cada día es operativa respecto de la decisión inicial.

En el siguiente diagrama, se muestra el proceso de toma de decisiones a distintos niveles utilizando el enfoque de sistemas.



Fuente: elaboración propia.

²² En el capítulo dedicado a la función de planeación se analiza la interrelación entre estos niveles decisorios.

	ENTRADA (INPUT)	PROCESO	SALIDA (OUTPUT)
NIVEL POLÍTICO-ESTRATÉGICO	CONTEXTO: mundos rebeldes		
	Intereses en conflicto, internos y externos.	Negociación. Decisiones no programadas.	Objetivos y estrategias.
	CONTROL: adaptación al entorno, cambios en los objetivos o en la estrategia organizacional.		
NIVEL ADMINISTRATIVO-TÁCTICO	CONTEXTO: mundos esquivos		
	Estrategias. Información externa.	Planificación. Decisiones programables.	Planes y programas.
	CONTROL: control de gestión, información sobre los resultados, ajuste de planes de acuerdo a la nueva información.		
NIVEL OPERATIVO	CONTEXTO: mundos dóciles		
	Planes y programas	Ejecución. Problemas repetitivos. Decisiones programadas.	Acciones concretas. Informes de resultados.
	CONTROL: revisión de los estándares, aplicación de medidas correctivas programadas.		

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Sobre la base de lo analizado en este capítulo, podemos obtener algunas conclusiones:

- La toma de decisiones es un factor central en la vida de las organizaciones. Está directamente relacionada con la práctica administrativa. Se da en todos los niveles y en todas las áreas de la organización.
- La complejidad de las organizaciones y de su entorno hace necesario desarrollar procesos eficientes para la toma de decisiones.
- Los seres humanos tenemos una racionalidad limitada y nuestras decisiones se ven influidas por nuestras emociones, la intuición y la razón.
- Hay modelos prescriptivos basados en un razonamiento riguroso de las alternativas y otros fundados en las capacidades intuitivas y la experiencia de los decisores.
- No existen recetas mágicas que garanticen el éxito de las decisiones y su implementación. Distintas situaciones (tiempo e información) requieren distintas respuestas. Se trata de utilizar las herramientas indicadas para las situaciones determinadas.

CAPÍTULO 7

EL PLANEAMIENTO

Presentación

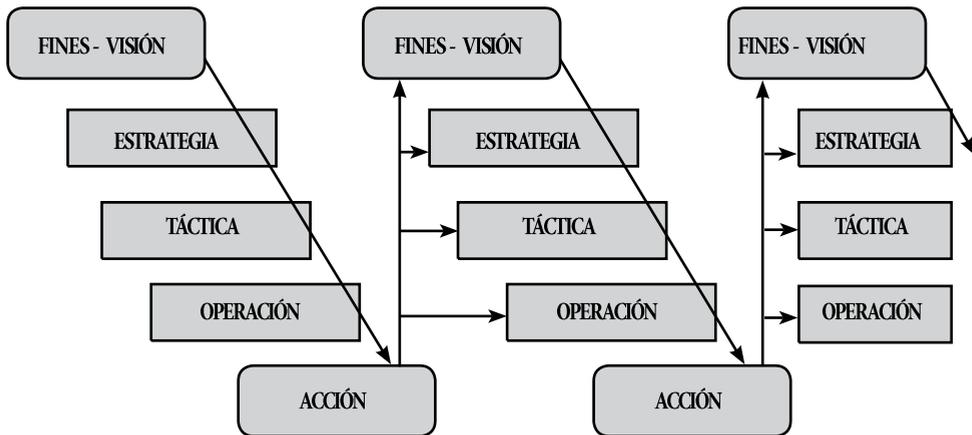
El planeamiento es una instancia formal, en la cual se definen los objetivos y se establecen los caminos que se tomarán para alcanzarlos. Consiste en determinar las bases que guíen la acción futura. Esto implica la determinación de los objetivos, entendidos como un estado de cosas futuro que se desea alcanzar, y las estrategias, es decir, los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlos.

El proceso de planeamiento puede entenderse como la forma en que la administración lleva las ideas a la acción. Es un proceso constante de procesamiento de información y toma de decisiones, que se resuelve en acciones que producen información para nuevas decisiones. Va de las ideas (sus fines constitutivos, sus valores, sus principios compartidos y su visión) a la acción y de la acción a las ideas, en tal sentido, se dice que es un proceso recursivo, porque las ideas generan acciones que permiten generar nuevas ideas.

El planeamiento es un proceso decisorio (Simon, 2011) por el cual se estructuran las decisiones, van de lo menos estructurado –lo no programado (ideas)– a lo más estructurado –lo programado (decisiones operativas)–.

El proceso de planeamiento

El planeamiento puede verse como un esfuerzo racional de toma de decisiones que busca dar coherencia a las acciones de la organización. En este sentido, implica jerarquizar los objetivos de la organización articulándolos en una cadena de medios-a-fines. Así, los objetivos generales se desglosan en objetivos de menor jerarquía, como pueden ser objetivos departamentales, divisionales o sectoriales, hasta determinar los objetivos operativos que implican el conjunto de instrucciones sobre las operaciones básicas para la implementación de los planes. A medida que se descien- de en la jerarquía de objetivos, estos poseen un mayor grado de especificidad y, por ende, de precisión, y se pueden definir como metas.



Fuente: elaboración propia.

A su vez, el proceso permitirá generar los controles necesarios previos a la implementación, durante la implementación y al finalizarla. Es bueno recordar, en este sentido, que el proceso de planeamiento e implementación no sigue un sentido lineal taxativo sino que existe una retroalimentación constante, en la que cada subproceso genera *outputs* que se convierten en *inputs* de un nuevo proceso (cabe recordar lo mencionado sobre las ideas que generan acciones que generan nuevas ideas).

La función de planeamiento es, entonces, responsable de la definición de la **misión y visión**, de los **objetivos y metas**, de delinear las **estrategias y tácticas** para el logro de los precedentes, y de la definición de los estándares de **eficacia y eficiencia** requeridos para el logro del fin organizacional. Estas medidas de productividad son las que se utilizarán posteriormente en la función de control, para analizar y evaluar desvíos, y cuando estos se produzcan, tomar acciones para corregirlos.

Misión y visión

Si bien estos conceptos ya fueron explicados al referirnos a los fines de la organización, es pertinente recordar su significado.

La **misión** es la declaración formal de los objetivos trascendentes y fundacionales de la organización, contesta el porqué y el para qué de su existencia.

La **visión** es una visualización de una situación futura y deseable, se trata de lo que la organización quiere ser y quiere lograr en el futuro. Es una imagen proyectada que busca motivar las acciones y el buen desempeño de las personas que trabajan en la organización.

Objetivos y metas

Las organizaciones pueden realizar sus fines con diferentes grados de rendimiento, definidos por el grado en que contribuye el accionar organizacional a la persecución de ellos. La organización como una totalidad no realiza acciones aisladas. Todas las acciones organizacionales se encuentran articuladas dentro de un plan, en el cual se detallan, entre otros elementos, los objetivos a perseguir y los caminos para alcanzarlos. Un objetivo es un estado futuro de cosas que la organización espera alcanzar en un tiempo específico.

En este sentido, podemos identificar cinco características centrales en la formulación de objetivos:

- **Ser factible:** el objetivo debe ser posible de alcanzar. No tendría sentido el establecimiento de un objetivo que de antemano sabemos que es irreal para la organización en cuestión, ya que este no contribuye al proceso de planificación. En este punto, debemos tener cuidado de no caer en dos problemas que suelen surgir en el establecimiento de objetivos:
 - **Objetivos bajos:** si al momento de definir el objetivo, este se establece en un valor muy bajo para el desempeño normal de la organización, no se generará motivación en las personas involucradas en el logro de aquel, ya que internamente se reconoce que puede alcanzarse sin grandes esfuerzos.
 - **Objetivos elevados:** si, por el contrario, el objetivo se define en un valor muy por encima del desempeño normal de la organización, se provocará frustración de antemano. En este caso, el personal involucrado no se esforzará, porque internamente reconoce que es imposible de alcanzar.

En este sentido es importante, por parte de las áreas responsables (el ápice estratégico o las líneas medias), el establecimiento de objetivos teniendo en cuenta el nivel normal de desempeño y, a partir de allí, generar procesos de mejora que lleven al incremento de la eficiencia de manera paulatina pero constante. Aquí es útil trabajar con desvíos de mínima y de máxima, como márgenes a partir de los cuales podría moverse el resultado.

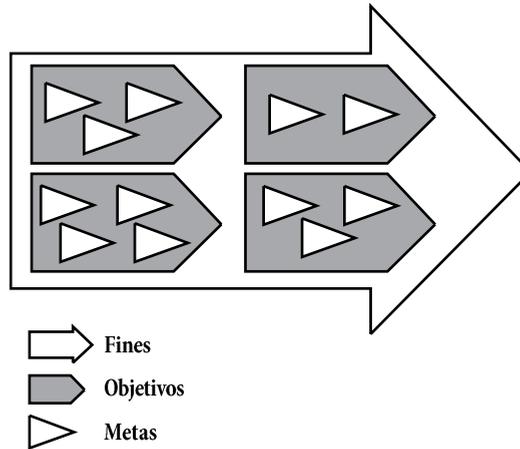
- **Un atributo:** debe tener un elemento específico que lo defina. Por ejemplo: ventas, rentabilidad, satisfacción del usuario, disminución del desempleo. Se trata del elemento que mediremos para verificar si la organización va en la dirección correcta de acuerdo a lo previamente planificado.

- **Un elemento cuantificable:** un objetivo debe tener una unidad de medida que permita medir el grado en que se ha alcanzado. Siguiendo los ejemplos anteriores, podría ser \$ (pesos), % (porcentajes), valores (excelente, muy bueno, bueno, regular, malo).
- **Un estándar de referencia:** es el valor que queremos alcanzar. Por ejemplo, ventas: \$ 10.000, rentabilidad: 10%, satisfacción del usuario: excelente, disminución del desempleo: 2%. En este punto, es importante verificar la factibilidad de dicho umbral, tal como se describió previamente.
- **Un horizonte temporal:** hace referencia al periodo de tiempo en el cual se espera alcanzar ese objetivo. Si no lo definiéramos, estaríamos ante una expresión de deseo, ya que no tendríamos el horizonte en el cual medir el grado de eficiencia alcanzado.

A modo de ejemplo: una empresa puede desear incrementar sus ventas, pero el incremento de sus ventas no puede ser una formulación de objetivos, sino que se debe determinar en qué porcentaje pretende incrementar esas ventas y en qué periodo de tiempo, por ejemplo: un incremento de las ventas de un 15% en seis meses. Un gobierno puede poseer como objetivo una reducción de la pobreza, pero en la formulación de objetivos deberían establecerse los elementos indicados, por ejemplo: reducir la pobreza en un 10% a lo largo de un año. En ambos casos, en el proceso de determinación de objetivos se debe analizar el conjunto de recursos y capacidades disponibles para alcanzarlos, puesto que estos son elementos determinantes de su factibilidad.

Los objetivos, al ser una expresión concreta de los estados futuros que se desean lograr, son orientadores de la acción organizacional de una forma más concreta que los fines, ya que se encuentran acotados en el tiempo y poseen un conjunto de parámetros que permiten cuantificar los resultados esperados del accionar. De esta manera, los objetivos, al establecer un marco general para la acción, indican un conjunto de limitaciones tanto para el accionar organizacional como para el de sus miembros.

Hasta ahora hemos tratado los objetivos de manera global, pero los objetivos, a su vez, se desagregan en objetivos de menor jerarquía. Algunos autores, para diferenciarlos, los denominan **metas**. Adoptaremos esta terminología para hacer más clara la exposición. En esta línea de pensamiento, Sallenave (1990) define las **metas** como subconjuntos de los objetivos y distinguen que las metas son normas cuantitativas, mientras que los objetivos son, a la vez, cuantitativos y cualitativos. De esta manera, los objetivos se encuentran alineados y contenidos por los fines, y las metas precisan de los objetivos.



Fuente: elaboración propia.

A partir de la formulación de los objetivos organizacionales, podemos observar la trascendencia del proceso de planeamiento dentro de las funciones administrativas, ya que los planes que materializan el resultado del proceso constituyen el marco general en función del cual se establece qué tipo de estructura se debe configurar, qué cantidad de personas son necesarias para realizar las funciones establecidas, y qué conocimientos y habilidades deben poseer (organización). Estas decisiones, a su vez, determinan las características generales que debe adoptar la dirección, ya que esta función es emergente de la interacción de diversos elementos, entre los cuales se encuentra la estructura organizacional (dirección). Por último, los planes proporcionan los estándares de control (control).

Estrategias y tácticas

La estrategia

La palabra “estrategia” proviene del ámbito militar. Etimológicamente, estrategia deriva del vocablo griego *strategia* que significa “arte de dirigir ejércitos”. Está formada por *stratos*, que significa “ejército”, *ago*, que significa “hago, dirijo”, y el sufijo *-ia*, que es empleado para expresar una relación con la palabra anterior en la creación de sustantivos abstractos.

En el campo disciplinar de la administración, el vocablo “estrategia” constituye un elemento central y la determinación de la estrategia organizacional llega a ser considerada como la tarea más importante de un directivo.

Las estrategias indican el camino para alcanzar la consecución de los objetivos. En este sentido, la estrategia estaría integrada por los objetivos, ya que estos de-

terminan el horizonte sobre el cual se proyectan y los caminos o cursos de acción alternativos para alcanzarlos.

Roberto Serra emplea la categoría de trayectoria en lugar de la de cursos de acción. Estas trayectorias son definidas como las “posibles alternativas para alcanzar los objetivos estratégicos y desarrollar las habilidades necesarias” (Serra, 2000). Una vez que se determina una trayectoria, constituye una guía para ejecutar las acciones organizacionales. En este sentido, cada trayectoria estratégica implica un conjunto de actividades operativas a lo largo del tiempo, pero que pueden modificarse en cualquier momento, ya que el proceso estratégico es dinámico y en cada momento es necesario evaluar la trayectoria y replantearla en caso de ser necesario. Cuando se evalúa la trayectoria, se contrasta frente a un conjunto de alternativas posibles.

En la literatura disciplinar, existe una gran cantidad de enfoques en torno a qué es y para qué sirve la estrategia. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) analizan críticamente las diferentes perspectivas teóricas en relación a la estrategia, sus respectivos alcances y limitaciones, clasificándolas en diez escuelas de pensamiento diferentes, cada una de ellas hace foco en algún aspecto particular de la estrategia, desarrolla y adopta herramientas específicas. Estas escuelas son las siguientes: la del diseño, la del planeamiento, la del posicionamiento, la *entrepreneur* (emprendedor), la cognitiva, la del aprendizaje, la del poder, la cultural, la del entorno, la de la configuración.

Según su naturaleza, la estrategia puede ser entendida como un plan, un patrón, una posición, una perspectiva o una estratagema (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

- Un plan: entendida como un curso de acción consciente y racionalmente determinado. En este sentido, la estrategia constituye una guía para abordar una situación particular. Según este enfoque, por un lado, es elaborada a priori como una guía en relación a las acciones a emprender en situaciones específicas sobre las que se aplican, que indica el camino para ir desde una situación dada a una deseada; por otro lado, son determinadas de manera consciente y con un propósito determinado. Entendidas como planes, las estrategias pueden poseer diversos grados de generalidad/especificidad en relación con la situación sobre la cual se planifique.
- Un patrón: entendida como un modelo que indica un flujo de acciones, a fin de otorgar consistencia en la conducta o el comportamiento organizacional. Este puede ser intencional o emergente.

- Una posición: entendida como una ubicación que la empresa debe lograr en un ambiente específico. En este sentido, la estrategia actúa como una fuerza que media o acopla la organización al ambiente.
- Una perspectiva: entendida como una forma de razonamiento o una manera de interpretar el mundo por parte de quienes son los responsables de la elaboración de la estrategia. Por lo cual, la estrategia no implica solo una posición específica, también le ofrece a la organización una identidad determinada, cuya clave reside en que sea compartida por los miembros de la organización; así, se centra en un espacio de construcción colectiva de una forma de ver el mundo, que cohesionan a los individuos de la organización.
- Una estratagema: la palabra deriva del griego *stratagema* y hace referencia a una “maniobra militar, ardid de guerra”. Entendida de esta manera, la estrategia hace una referencia relacional con competencia indicando una maniobra o un mecanismo para superar al competidor.

A los fines de este capítulo, entenderemos a la **estrategia** como el conjunto de decisiones sobre los objetivos a perseguir y las acciones a emprender buscando aprovechar los recursos de la mejor manera posible para alcanzarlos.

Las tácticas

Gran parte de la bibliografía analiza las tácticas entendiéndolas como una derivación de las estrategias que ofrecen un mayor grado de objetivación, circunscribiéndolas en tiempo y espacio e indicando la disposición y asignación de recursos, es decir, indicando de qué manera o cuáles son los métodos para llevar adelante las estrategias. En este sentido, las tácticas deben estar alineadas a las estrategias y poseen un carácter de mayor operatividad. Por ejemplo: el entrenador de un equipo de fútbol puede determinar el contraataque como la estrategia más efectiva para enfrentar a un rival de mayor jerarquía. Una vez determinada esta decisión, debe establecer de qué manera llevará adelante el contraataque.

Roberto Serra, por su parte, considera que estas perspectivas fragmentan el proceso estratégico al separar lo estratégico de lo operativo, por lo que es necesario considerar el entrelazamiento de ambas dimensiones. En este sentido, propone que se debe “hacer y pensar estratégicamente al mismo tiempo” (Serra, 2000).

Retomemos los desarrollos iniciales para comprender mejor esta premisa: una vez constituida una estrategia organizacional, ella atraviesa todos los niveles de la organización. Como vimos anteriormente, una de las decisiones centrales en la defi-

nición de la estrategia consistía en la determinación de las trayectorias estratégicas a adoptar, es decir, los caminos alternativos para la consecución de los objetivos estratégicos, y desarrollar las habilidades requeridas para ello, estas se constituyen en una guía del accionar organizacional, por lo cual, todas las acciones organizacionales de los diferentes niveles que la componen deben estar sobredeterminadas por las trayectorias estratégicas.

En este sentido, las operaciones deben ser realizadas a la luz de estas trayectorias estratégicas, por lo cual –según el autor–, representan operaciones estratégicas. La consecución de actividades operativas debe realizarse pensando en sus consecuencias estratégicas. De esta manera, obtendremos un enfoque estratégico integrador que asocie inherentemente las tareas operativas a las decisiones estratégicas. Adaptando el ejemplo anterior a los criterios propuestos por Serra, si la estrategia determinada por el entrenador del equipo era el contraataque, los modos en que este contraataque se lleve a cabo no serán acciones tácticas sino “acciones operativas con consecuencias estratégicas”; así es más clara para el autor la relación entre las acciones y el posicionamiento (Serra, 2000).

Idalberto Chiavenato (2004) detalla un conjunto de elementos que una organización puede especificar a fin de contribuir en la orientación del comportamiento hacia la consecución de objetivos. Estos son: las políticas, las directrices, las metas, los programas, los procedimientos, los métodos y las normas.

- Las **políticas** son guías de la acción organizacional basadas en el establecimiento de lineamientos generales del comportamiento, que proporcionan marcos de referencia indicando cómo se espera que se comporten los diversos agentes organizacionales frente a circunstancias o problemas específicos. De esta manera, las organizaciones establecen políticas de personal relacionadas con el trato esperado que debe administrarse al personal de la organización, políticas de ventas en relación al trato que espera que se administre a los clientes o políticas de precios relacionadas con las acciones a tomar frente a los precios de mercado, entre otras.
- Las **directrices** son lineamientos específicos para posibilitar el logro de los objetivos. En ellas, se establecen los medios adecuados para alcanzar objetivos específicos y para canalizar las decisiones. En este caso, a diferencia de las políticas, las directrices de personal establecen cómo reclutar y seleccionar al personal entre un conjunto de postulantes, directrices de ventas en torno a qué medios emplear para atraer nuevos clientes o directrices relacionadas con los lineamientos para orientar la acción en las negociaciones con proveedores o distribuidores.

- Las **metas** ya fueron definidas como subobjetivos, es decir, como objetivos a alcanzar a corto plazo, por ejemplo, las cuotas de producción semanal o mensual, el nivel de facturación mensual, entre otras. Es muy común confundir metas con objetivos departamentales o sectoriales, ya que no existen límites precisos. No es de gran relevancia intentar establecerlos, lo que es significativo en esta cuestión es poder identificar la jerarquía existente a partir de un conjunto de objetivos determinados. Es decir, cómo el cumplimiento de un objetivo o meta contribuye y es condición necesaria para la consecución de un objetivo de mayor jerarquía.
- Los **programas** precisan las actividades específicas necesarias para el cumplimiento de las metas, es decir, cuáles son los planes concretos para alcanzar una meta. Estos, a su vez, pueden estar compuestos por un conjunto integrado de planes de menor jerarquía dependiendo de la complejidad de la meta establecida. Por ejemplo, un programa de producción en el cual se establecen articuladamente los planes de los distintos sectores que componen el departamento para alcanzar las metas de producción establecidas.
- Los **procedimientos** establecen un conjunto de rutinas de trabajo en el cual se indica el conjunto de operaciones a realizar para ejecutar un programa. En ellos, se prescribe el conjunto de tareas específicas dentro de la secuencia cronológica en que deben realizarse para el cumplimiento de un trabajo o una tarea. Por ejemplo, los procedimientos para la recepción de una devolución de mercadería especifican qué documentación debe verificarse, qué documentos deben llenarse, a quién reportar la devolución, a quién derivarla.
- Los **métodos** son especificaciones preestablecidas para el desempeño de una tarea específica. Cada tarea posee un conjunto de métodos preestablecidos para su consecución, en los cuales se indica exactamente cómo realizar un trabajo específico. Son más restringidos y limitados que el procedimiento.
- Las **normas** son reglas específicas que procuran buscar uniformidad en el comportamiento. Indican taxativamente que curso de acción debe adoptarse en una situación específica. Son directas y objetivas, y establecen cuál es el comportamiento esperado o qué es lo que no debe hacerse. A modo de ejemplo: tolerancia en el horario de ingreso, prohibición de fumar en determinados espacios, regímenes de descanso o almuerzo, entre otras.

Estos elementos se encuentran articulados en un cuerpo general que atraviesa el comportamiento de cada agente organizacional y reducen la variabilidad del

comportamiento al especificar a priori cuáles son los comportamientos esperados. En la bibliografía, encontrarán clasificaciones diferentes a la presentada precedentemente, algunas de ellas tienden a agrupar diversos elementos en uno solo, ya que los límites entre ellos son difusos y en la práctica un mismo documento normativo de la organización expresa aspectos de diversas categorías; por ejemplo, un manual de normas y procedimientos indica las funciones, procedimientos y métodos para cumplir una tarea específica.

Niveles de planeamiento

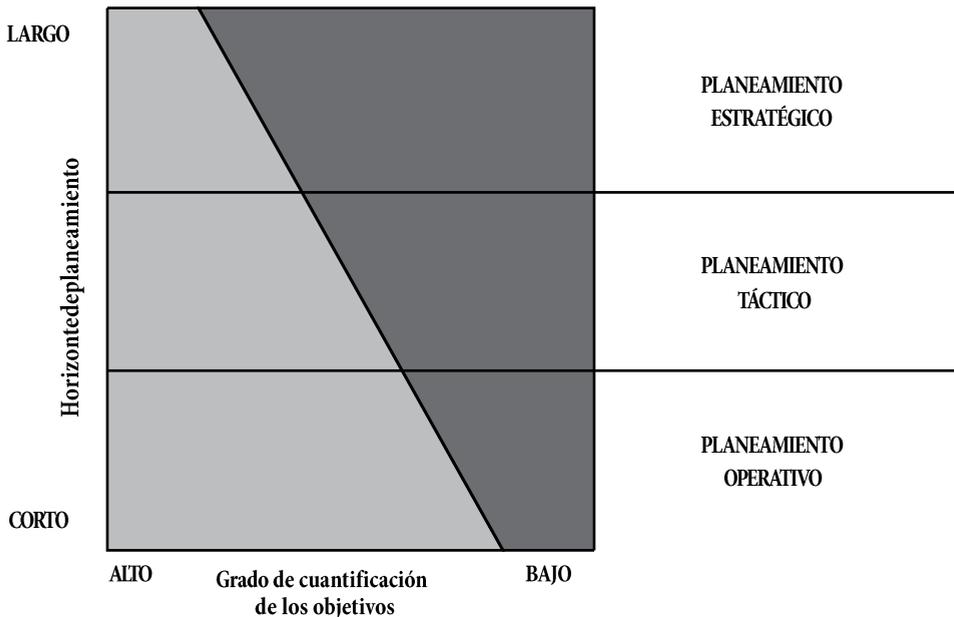
Así como es posible identificar una jerarquía en los objetivos organizacionales, también existe una jerarquía en torno a los planes establecidos. En este sentido, podemos identificar tres niveles de planeamiento en relación con su naturaleza: el planeamiento estratégico, el planeamiento táctico y el planeamiento operativo.

El **planeamiento estratégico** es el proceso de planeamiento formal en el cual se busca definir los objetivos generales de la organización a largo plazo y las estrategias que se utilizarán para alcanzarlos. Es un proceso que da sentido al accionar de toda la organización. Posee una proyección a largo plazo, el horizonte temporal abarca varios años, e indica los lineamientos para servir a los objetivos generales de la organización. Para esto aborda a la organización como un todo interrelacionando, donde incluye a la totalidad de sus diversas áreas de actividad y a la totalidad de los recursos.

El **planeamiento táctico** se da en el marco del plan estratégico, por el cual cada departamento establece un plan general y lo proyecta a mediano plazo (por ejemplo, un ejercicio anual). En este plan general se especifica el conjunto de recursos disponible para la consecución de los objetivos del departamento.

El **planeamiento operativo** posee un alcance a corto plazo determinando el contenido específico de cada tarea o actividad en pos de alcanzar las metas determinadas.

Como puede comprobarse, **el proceso de planeamiento es un proceso decisorio**. Las decisiones estratégicas dan sentido a las tácticas y estas dan forma a las operativas, cada una constituye una etapa en el proceso que lleva las ideas a la acción y es un proceso decisorio en sí misma. Conforme se avanza en los procesos de planeamiento, los planes resultantes incrementan su nivel de detalle yendo de lo cualitativo a lo más cuantitativo, del largo plazo al corto plazo.



Fuente: elaboración propia.

En el sentido del planeamiento, las decisiones se van estructurando desde la estrategia hacia la táctica y la operación. En general, las decisiones estratégicas, no programadas, se ubican en el ápice estratégico; las tácticas, programables, en la línea media, y las operativas, programadas, en el núcleo operativo. Sin embargo, esto no necesariamente es así, en todos los niveles jerárquicos de la organización se toman decisiones de los tres tipos descriptos. Un vendedor que resuelve un problema inesperado de un importante cliente realiza una tarea de gran impacto en la organización, está tomando una decisión no programada cuya importancia puede ser considerada estratégica.

Etapas del proceso

El planeamiento estratégico comienza con una etapa de **inteligencia** que implica la definición de la **misión** y la **visión** de la organización, y el análisis de la situación interna y externa de la organización (análisis FODA), para lograr definir la estrategia que guiará las acciones de toda la organización.

El análisis FODA

Este análisis distingue los aspectos favorables y desfavorables de una organización cruzándolos con los factores internos y externos de ella. De esta manera, conforma una matriz con dos filas y dos columnas.

En el aspecto interno, apunta a la identificación de las **fortalezas y debilidades** de la organización, actuales y potenciales, para poder cumplir con sus objetivos. Obviamente, las fortalezas hacen referencia a los elementos positivos (recursos materiales e inmateriales, tales como capacidades operativas, solvencia financiera, una buena imagen corporativa, recursos humanos altamente comprometidos, un buen clima laboral, responsabilidad ambiental). Las debilidades hacen referencia a los elementos internos que obstaculizan el buen desempeño de la organización (atraso tecnológico, altos niveles de incobrabilidad de los clientes, poco reconocimiento institucional por parte de la población, dificultades de acceso a los medios de comunicación, etcétera).

Las **oportunidades y amenazas** son elementos que afectan o pueden afectar a la organización, pero que pertenecen al entorno. Ejemplos de oportunidades son segmentos no explotados del mercado, demandas no satisfechas por otra organización, posibilidad de establecer redes de cooperación con otras organizaciones, aumentos del consumo, etc. Ejemplos de amenazas son la posibilidad de entrada de nuevos competidores, cambios en los gustos de los consumidores, cambios en los factores económicos. En la matriz FODA de la siguiente figura se detallan otros ejemplos.

	Elementos positivos	Elementos negativos
Análisis interno	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados motivados • Capacidad de adaptación al cambio • Solvencia financiera • Actualizados tecnológicamente • Buenos sistemas de gestión • Clientes leales • Productos de calidad 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mal clima laboral • Rigidez organizativa • Poca accesibilidad al crédito • Atraso tecnológico • Sistemas de gestión ineficientes • Posicionamiento pobre • Productos de baja calidad
Análisis externo	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos segmentos de mercado • Posibilidad de armar redes de cooperación con otras empresas • Posibilidad de aplicar la tecnología a nuevos productos • Posibilidad de competir en el mercado internacional 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores • Cambios en los gustos de los consumidores • Aumento de la rivalidad en el segmento • Aumento de la competencia extranjera

Fuente: elaboración propia.

Definición de las estrategias

Una vez definido el análisis FODA, la organización puede establecer cuáles serán los objetivos estratégicos que perseguirá. Estos objetivos llevan al siguiente paso, en el cual se desarrollan estrategias alternativas que serán evaluadas y de las cuales se seleccionará una. Esta etapa es equivalente a la de **diseño** en el proceso decisorio.

Cada una de estas estrategias servirá de marco para la definición de los objetivos tácticos (de menor jerarquía que los estratégicos en la cadena de medios-a-fines), más específicos que los generales, correspondientes a cada una de las divisiones o departamentos de la organización y se les asignará una determinada cantidad de recursos. A su vez, establecerán los sistemas de información y control necesarios para el monitoreo de las acciones emprendidas por cada una de estas áreas, su integración con los objetivos estratégicos de la organización y su adaptación a los cambios que se produzcan en el entorno.

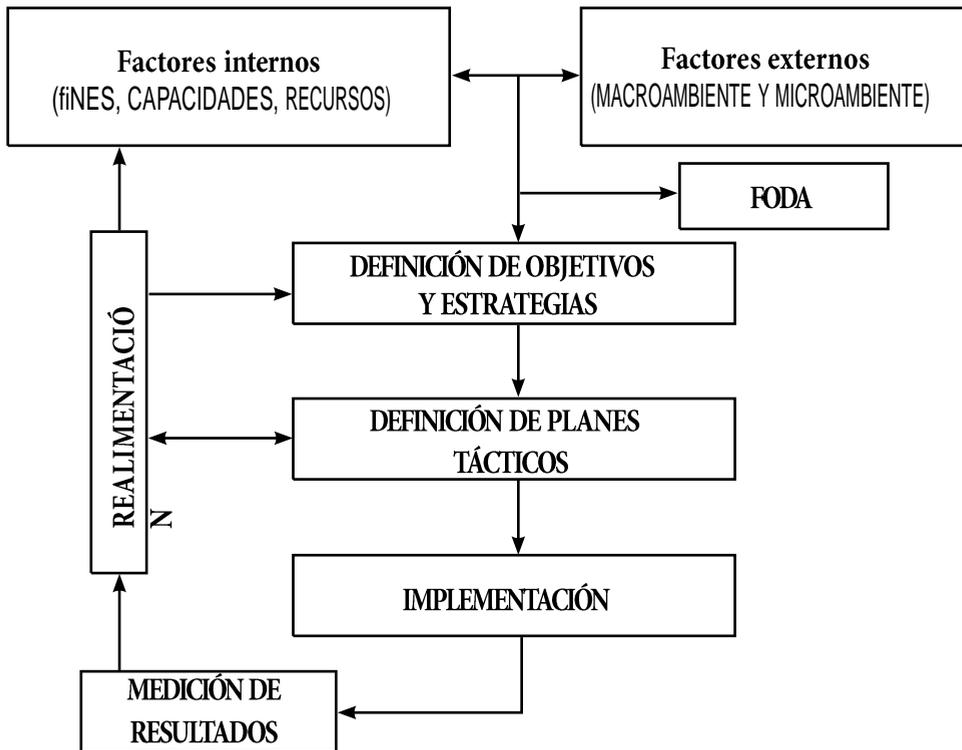
Dada la complejidad e incertidumbre que enfrentan, los planes estratégicos dan indicaciones respecto de cómo debe reaccionar la organización ante determinados cambios en el entorno. Estos planes alternativos que pueden aplicarse si ocurre tal o cual cosa son conocidos como **planes de contingencia**.

Implementación

La **implementación** del plan estratégico incluye emitir las órdenes, comunicarlas a los responsables de su ejecución, definir los planes tácticos y operativos dentro de cada departamento y la asignación de los recursos para cada una de las áreas de la organización.

Muchos planes no suelen ser implementados o fallan en su implementación porque a la hora de la planificación no se contemplaron adecuadamente los recursos (financieros, tecnológicos, humanos) que se requerían. Por ello, actualmente las organizaciones involucran a los responsables de la implementación en el proceso de planificación.

Aun en aquellas organizaciones que tienen procesos de planificación bien integrados, los planes pueden no cumplir con el desempeño esperado; ello ocurre porque tanto las organizaciones como su macroentorno y su microentorno son sistemas extremadamente complejos, variables y plenos de incertidumbre, de forma tal que es imposible prever lo que puede ocurrir. Por ello, la estrategia y la planificación no son procesos eventuales sino continuos, las organizaciones están todo el tiempo pensando y repensando su estrategia a fin de explotar sus potencialidades para aprovechar las oportunidades que se presentan protegiéndose de las amenazas y minimizando sus debilidades.



Fuente: elaboración propia.

Apreciaciones respecto del planeamiento

El planeamiento suele ser criticado por distintos autores, que señalan que los planes constituyen elementos estáticos que no pueden hacer frente a la variabilidad de los procesos globales. Según estas críticas, al plantearse los objetivos, estos se determinaron sobre la base de una percepción del entorno que, por lo general, cambia drásticamente.

A pesar de que estas críticas son válidas, no por ello deben descartarse los mecanismos de planificación. La planificación cumple un rol fundamental en las organizaciones, ya que reduce la incertidumbre interna respecto de qué hacer y hacia dónde dirigirse, y permite que sus miembros generen expectativas y puedan coordinar sus tareas.

Herrscher (1988) señala cinco funciones del planeamiento que resaltan su importancia.

- **El planeamiento como generador de ideas:** en muchos casos, las ideas no se manifiestan, no se desarrollan o no se aplican. Si logra mantener su esencia innovadora, el proceso de planeamiento provee una excusa para pensar, motiva la creatividad y la generación de nuevas ideas.

- **El planeamiento como control:** planificar no implica solamente generar las ideas, también requiere que ellas sean analizadas, pasarlas al papel, estimar los recursos que requieren y los resultados que brindarán, analizar el impacto que tendrán sobre toda la organización, anticipar las trabas a las que se enfrentarán y, en definitiva, verificar el grado de factibilidad y viabilidad de las ideas.
- **El planeamiento como formalización:** una vez que la idea ya se generó y un agente “sabe” (o cree saber) que es factible y viable, necesita darle forma para presentarla ante otro agente con poder de aprobación o reprobación de los cursos de acción, ya sea un socio, un cliente, un proveedor, la misma organización u otro agente externo (inversor, organización gubernamental, banco, etcétera). Las herramientas de planificación permiten la formalización de las ideas y los planes de implementación de forma tal que ellas puedan ser fundamentadas y comunicadas a los tomadores de decisiones.
- **El planeamiento como organizador de la acción:** en este caso, el énfasis no está en qué hacer sino en cómo hacerlo. Muchas iniciativas fracasan porque no se previeron adecuadamente los recursos, no se estimaron los tiempos, los pasos a seguir, no se asignaron responsabilidades, no se coordinaron los esfuerzos, es decir, no se planificó la acción. Este es el planeamiento como programación (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998), caracterizado por ser flexible e informal, y por el cambio constante de lo planificado si las premisas ya no rigen.
- **El planeamiento como integrador de la organización:** el propio proceso de formular un presupuesto, efectuar análisis estratégicos periódicos de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) o simplemente participar en reuniones donde se debaten estos temas brinda un enorme potencial para abrir barreras departamentales, culturales, promover el trabajo en equipo, el compromiso, la participación y asegurar la coherencia en la acción.

El proceso de planificación no puede reducirse a instancias formales de planificación. En entornos inciertos y altamente complejos como los actuales, se requieren planes específicos (que brinden seguridad) y flexibles (que puedan adaptarse). La planificación debe ser un proceso continuo, que requiere sistemas de información eficientes. Ello conlleva una serie de requerimientos que afectan la forma en que está estructurada la organización y a las personas que la componen.

Desde el punto de vista formal, es necesario establecer estructuras que faciliten la comunicación entre todos los niveles organizacionales. En muchas ocasiones, las mejores ideas surgen de los niveles operativos. Esto implica, entre otras cosas, hacer

participes a todos los niveles jerárquicos de los procesos de planeamiento y capacitarlos para que puedan ellos mismos establecerse objetivos y metas. Asimismo, se requiere capacidad analítica y apertura para escuchar ideas innovadoras (provengan de donde provengan) y un instinto bien desarrollado que permita hacer frente a las contingencias que se presenten y cambiar el plan cuando haga falta.

El proceso de control

Como vimos en el punto anterior, no existen garantías de que las cosas vayan de acuerdo a lo planeado; de hecho, tampoco hay garantías de que lo planeado siga siendo la mejor forma de alcanzar los objetivos y ni siquiera de que esos objetivos sean los que se quieren alcanzar.

El control es el proceso por el cual se evalúa si la estrategia, los planes, la estructura y las acciones se desarrollan de acuerdo a lo esperado y los resultados son los planeados. A su vez, el control aporta información no solo acerca de los aspectos internos de la organización sino también sobre el entorno, a fin de determinar si los objetivos planteados son los adecuados o si se requiere pensar en unos nuevos. Es decir, generan información en tres niveles:

- ¿Estamos haciendo bien las cosas? ¿Los resultados son los esperados?
- ¿Estamos en el camino correcto? ¿El plan es el indicado?
- ¿Estamos yendo al lugar indicado? ¿Los objetivos son los correctos?

Como mencionamos antes, el control permite que la rueda de la planificación (entendida como un proceso decisorio dinámico) siga girando, al aportar información para el diseño de nuevos y mejores planes.

Las funciones del control son diversas. Sirve para evaluar, corregir, coordinar, prevenir, delegar, premiar, castigar, motivar y aprender. Para estas funciones, podemos distinguir tres instancias de control.

Control preventivo: busca obtener información que permita realizar las acciones necesarias antes de que un problema se presente. Por ejemplo, cuando en las fábricas se revisan los insumos antes de ser incorporados al proceso de fabricación, para evitar que una pieza defectuosa dañe el producto final, se aplica un control preventivo ya que el control es anterior al problema.

Al diseñar un sistema de control preventivo, se determinan síntomas que anuncian que un problema está en marcha. En muchos casos, ante problemas que suelen repetirse, las organizaciones tienen programas de acción que determinan qué hacer ante la aparición de un síntoma.

Control concurrente: es aquel que se realiza conforme se ejecutan los planes y apunta a resolver los problemas que surgen a medida que se presentan. Estos controles se realizan al tiempo que se desarrolla el proceso de producción de bienes y servicios.

Control de resultados o retroalimentación: en este caso, se evalúan los resultados que se han obtenido y se comparan con los esperados. Esta información sirve para evaluar si las tareas se han desarrollado de acuerdo a lo planificado, si los planes han sido efectivos y, en caso de que se verifique algún problema, para tomar las decisiones necesarias para corregirlo. A su vez, sirve para que las personas se motiven cuando las cosas han salido bien y que aprendan de sus errores cuando han salido mal.

Etapas del proceso de control

El proceso de control tiene cuatro etapas: establecer medidas y estándares de desempeño, medir el desempeño, comparar las mediciones con los estándares fijados y tomar las medidas correspondientes.



Fuente: elaboración propia.

La primera etapa, la **determinación de las medidas y estándares**, incluye responder tres preguntas: ¿qué se medirá?, ¿cómo y cuándo se lo medirá?, ¿con qué se compararán los datos obtenidos?

La primera pregunta busca determinar cuáles son las variables que por su relevancia o sus implicancias resultan determinantes y requieren ser controladas. La

segunda se refiere a cómo y cuándo se realizarán los procedimientos de medición (preventivos, concurrentes o de resultados). Finalmente, se requiere establecer ciertos parámetros de referencia, estándares con los cuales comparar los datos obtenidos. Estos pueden surgir de previsiones realizadas, de objetivos propuestos sobre la base de resultados obtenidos en un periodo anterior, de medias del mercado, de relevamientos sectoriales, de estándares internacionales, nacionales o regionales, de información histórica, etc.

Al momento de determinar estos elementos, deben tenerse en cuenta las características que hacen a un control efectivo: estar integrado con la planificación, brindar información precisa, objetiva, oportuna y ser útil para la toma de decisiones. Si la información no es fiable, el riesgo que se corre al actuar basándose en ella es muy alto. Si la información es buena y precisa pero no es relevante para tomar decisiones, no sirve. Lo mismo ocurre cuando la información llega tarde y ya no puede hacerse nada al respecto.

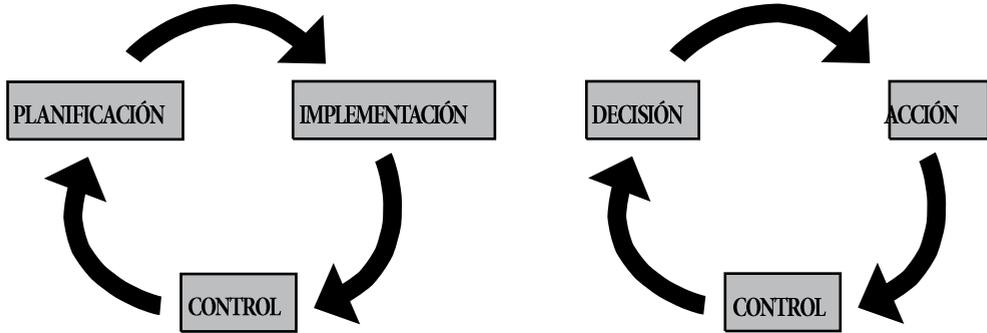
Por ello, cuando se decide qué es lo que se medirá, debe pensarse también en cómo se lo medirá, y qué grado de oportunidad y precisión puede obtenerse con los recursos disponibles para realizar la medición. El criterio que prevalece para la elección de los mecanismos de control es el de eficacia y eficiencia. Por ejemplo, una empresa puede querer conocer la opinión de cada uno de sus potenciales clientes a la hora de sacar al mercado un determinado producto, sin embargo, eso sería inviable por su costo, en consecuencia, opta por realizar una encuesta a un grupo de potenciales clientes. La información no es tan precisa, pero es más económica.

El segundo paso consiste en la **medición del desempeño**. En esta etapa, pueden surgir problemas no esperados de la etapa anterior, que obligan a hacer ajustes sobre la definición de las medidas. Puede ser que la información recabada no sirva por haber sido mal relevada o que esté incompleta.

Para lograr que un sistema de control sea efectivo, debe obtenerse el compromiso de quienes están encargados de la medición y también de quienes son medidos. El grado de compromiso que se obtendrá dependerá, en buena medida, de la forma en que el control sea percibido por los empleados.

La tercera etapa es la **comparación de los datos recolectados con los valores estándares definidos** a fin de generar información para la toma de decisiones. En esta etapa, el encargado de analizar la información debe revisar los estándares fijados en la primera etapa y evaluar si realmente han sido los correctos. Un desempeño muy bueno puede implicar que los estándares iniciales eran demasiado bajos y uno muy malo, que eran demasiado altos. En cada caso, deben buscarse las posibles causas que generaron los desvíos.

Finalmente, con la información obtenida y procesada, se deben **tomar medidas** que alienten o corrijan el desempeño de la organización. Así como la etapa de control implica para la toma de decisiones una nueva etapa de inteligencia para tomar nuevas decisiones, esta etapa constituye la propia toma de decisiones, cuya acción consecuente será evaluada por nuevos procesos de control.



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 8

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES

Presentación

Generalmente, al hablar de dirección nos referimos a las actividades que diariamente deben realizar los encargados y encargadas de dirigir, dentro de la organización, un grupo o varios grupos de personas. Estas personas ocupan puestos cuya denominación depende del tipo de organización a la cual nos refiramos: gerentes, ministros, rectores, directoras, coordinadoras, secretarios, jefes, presidentes, etc.

Sin embargo, la complejidad creciente del contexto en el que operan las organizaciones supone revisar la reinscripción de la función de dirección en las organizaciones. Si aceptamos que el capital humano pasa a ser cada día más un atributo diferenciador, dicha función debe asumir un rol estratégico sin desprenderse de sus responsabilidades operativas.

La transformación que se ha producido en los últimos años en el contexto social ha dotado de mayor interés e importancia al capital humano para el logro de los objetivos organizacionales. Esto provocó que se haga mayor hincapié y se le dé mayor valor no solo a las aptitudes requeridas sino también a las actitudes esperadas. Los inconvenientes surgidos en cuanto al clima laboral, las relaciones interpersonales, las comunicaciones y la falta de motivación llevan a un ambiente de baja eficiencia en el logro de los resultados y objetivos organizacionales. Por lo tanto, muchas veces nos preguntamos si el problema se encuentra en el personal y su efímera actitud por la excelencia o en la organización, que no logra captar la suficiente atención de sus agentes internos para obtener resultados favorables para ambos.

Función estratégica y función operativa de la dirección

La dirección se ubica como uno de los factores clave para la realización de los objetivos estratégicos y el desempeño cotidiano de la organización. Entre estos dos puntos, existirá siempre una brecha, que funciona como el factor movilizador de los recursos organizacionales para el logro de sus resultados. En este sentido, las intervenciones estratégicas están orientadas hacia la concreción de los objetivos a

largo plazo, mientras que las operativas están enfocadas en mejorar la *performance* a corto plazo.

Intervenciones estratégicas

Las intervenciones estratégicas buscan que la organización perdure de manera eficiente en el tiempo. Se vinculan fuertemente con los valores de la organización y se traducen en las siguientes funciones o áreas de acción:

- **Crear una visión:** el talento no es un conjunto de fortalezas intelectuales o habilidades técnicas aisladas. Todas las personas se preguntan, consciente o inconscientemente, el sentido o significación de su trabajo y cuando no encuentran una respuesta satisfactoria a esta pregunta simplemente dejan de colaborar. El talento no se entrega y, por tanto, no da sus frutos cuando carece de una visión estimulante de sentido. Crear esta visión y hacer de dicha visión un atributo cultural puede ser una contribución estratégica de la función de dirección.
- **Consolidar la cultura:** la cultura es un conjunto de hábitos (formas repetidas de hacer las cosas que se convierten en una “segunda naturaleza”, hacer cosas aprendidas como si fueran innatas, casi inconscientes, de modo natural). Dichos hábitos corresponden a valores, es decir, a criterios de comportamiento que nos orientan acerca de la mejor forma de hacer las cosas. Consolidar la cultura es ayudar a la organización a comportarse cada día de un modo más fiel a su cultura declarada achicando la brecha entre lo que se predica y lo que se hace. Podría decirse que liderazgo es la capacidad de comunicar la visión para que se haga carne en una cultura que ayude a la gente a identificarse. Crear cultura es también revisar todos los procedimientos organizacionales vinculados con la gente desde la perspectiva de su impacto en la identidad cultural buscada para la organización.
- **Desarrollar capital humano:** es crear las condiciones a mediano y a largo plazo para dar respuesta en tiempo y forma a los requerimientos de la organización. Ello implica desarrollar una mirada de anticipación tanto en lo que hace al desarrollo del talento con el que la organización cuenta, como de los talentos emergentes en el entorno y necesarios para facilitar la implementación de la estrategia. Desarrollar capital humano no es entrenar (transmitir una serie de conocimientos y habilidades técnicas), sino educar, es decir, fomentar en la organización ciertas competencias maestras o madres de otras competencias, tales como aprender a aprender, la actitud proactiva para buscar nueva información, la habilidad para convertir el acontecimiento en experiencia, la disposición para transformar el saber

implícito en conocimiento explícito (comunicable), la habilidad para comunicar el conocimiento, la búsqueda activa de *feedback* para la mejora continua, entre otras.

• **Fidelizar a los empleados y otros actores clave:** las organizaciones deberán desarrollar, cada vez más, estrategias para seducir el talento. La fidelización es un problema global ligado con la integridad y legitimidad social de una organización, y no un atributo que se pueda incorporar por partes. Aquí es importante descubrir el valor decisivo que tienen para la lealtad algunos de los siguientes valores:

- visión y misión clara, compartida y con sentido;
- tareas y asignaciones cuya vinculación con la misión sea clara para quien las ejecuta, lo que logrará una mejor percepción de la propia contribución y la dignidad del trabajo que cada uno hace;
- entorno laboral en el que la gente crezca permanentemente;
- clima participativo, que haga aflorar el aporte potencial de las personas.

Atender y cuidar estos aspectos resulta decisivo para lograr la fidelización.

Intervenciones operativas

Todas estas intervenciones están orientadas a crear un entorno en el que la contribución de las personas sea plenamente aprovechada por la organización.

• **Dotación:** en muchas organizaciones, el horizonte para la búsqueda y ubicación del talento será global. La velocidad del cambio hará que los métodos tradicionales de búsqueda deban dar lugar a otros más ágiles. Internet será el espacio privilegiado para la oferta y demanda laboral. Resulta fundamental especificar con claridad el perfil buscado y las oportunidades ofrecidas, así como discernir quiénes tienen la posibilidad de contribuir efectivamente entre los postulantes.

• **Entrenamiento:** las nuevas realidades enfrentarán cada vez más a los trabajadores a problemas nuevos, sobre los que no hay saber preexistente, por lo tanto, tampoco manuales, instructores sabios o aulas salvadoras. En el mejor de los casos, podremos resolver nuestras necesidades de aprendizaje en sistemas informáticos interactivos, en los que cada uno pueda encontrar conocimiento y también contribuir con el propio al espacio de conocimiento organizacional compartido.

• **Infraestructura tecnológica e instalaciones:** Homa Bahrami y Stuart Evans han creado un neologismo: “orgitech”, término híbrido entre organización, tecnología y arquitecto, para expresar la función de dirección del futuro orientada a asegurar las instalaciones físicas, la infraestructura tecnológica de la información y el diseño de la estructura organizativa, de modo tal de crear, dar for-

ma y actualizar siempre el contexto laboral para favorecer la *performance* y el aprendizaje organizacional. Ello implica el diseño, uso y mejora continua de las instalaciones físicas en función de los estilos de interacción formal e informal perseguidos por la cultura organizacional. Esto no solo a través de la disposición (*layout*) de las oficinas y lugares de trabajo, sino también de todos los símbolos físicos orientados a expresar y fortalecer visualmente las normas culturales subyacentes, tanto del interior de la organización, como de la superficie de contacto con los clientes, proveedores y accionistas.

- **Administración de remuneraciones y beneficios:** aquí el reto consiste en traducir del modo más fiel posible las consideraciones estratégicas consideradas en la misión, visión y cultura organizacionales, con el diseño de políticas y sistemas operativos que las fortalezcan.

La motivación

El término “motivación” es comúnmente utilizado y de hecho ya se ha hecho referencia a él varias veces en este libro. En esta sección, intentaremos aportar más precisión sobre el tema.

La motivación puede ser definida como el conjunto de necesidades que lleva a una persona a comportarse de determinada manera. Jones y George (2010), en cambio, la definen como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia.

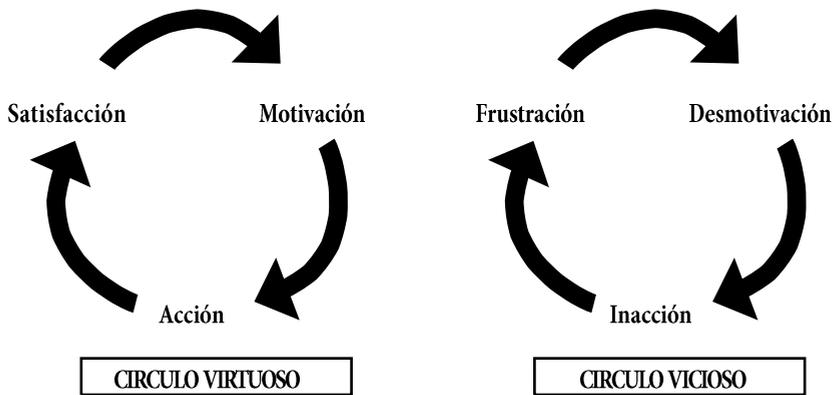
La primera de las definiciones anteriores hace referencia a las necesidades, la segunda a un aspecto psicológico. Chiavenato (2009) reúne ambos aspectos definiéndola como “un estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado”.

Como se desprende de estas definiciones, la motivación es un determinante del comportamiento. El acto de motivar implica entonces influir sobre el comportamiento. El director buscará influir sobre el comportamiento de sus dirigidos, para lo cual deberá identificar cuáles son los incentivos, qué puede utilizar para lograrlo.

Las necesidades generan impulsos que nos llevan a plantearnos objetivos, los cuales son incentivos para actuar. Estos incentivos son los que determinan la orientación de las acciones. Motivar implica alinear los objetivos de los individuos con los de la organización, para que las acciones vayan en el mismo sentido.

La motivación constituye un motor no solo de acción sino también de una decisión previa. La necesidad implica un problema que requiere ser resuelto, para lo cual se inicia un proceso decisorio. Dicho proceso deviene en una acción cuyo resultado es la satisfacción o no de la necesidad.

La satisfacción puede generar un estado de gratificación que incentiva a buscar nuevos motivadores para nuevas acciones. Es lo que se denomina un **círculo virtuoso**. Por el contrario, la frustración por no haber logrado cumplir con los objetivos conlleva el riesgo de incurrir en situaciones de estrés que llevan a evitar la acción, a un **círculo vicioso**. El director debe, obviamente, potenciar círculos virtuosos y evitar que la gente caiga en círculos viciosos cuando algo no sale como se esperaba.



Fuente: elaboración propia.

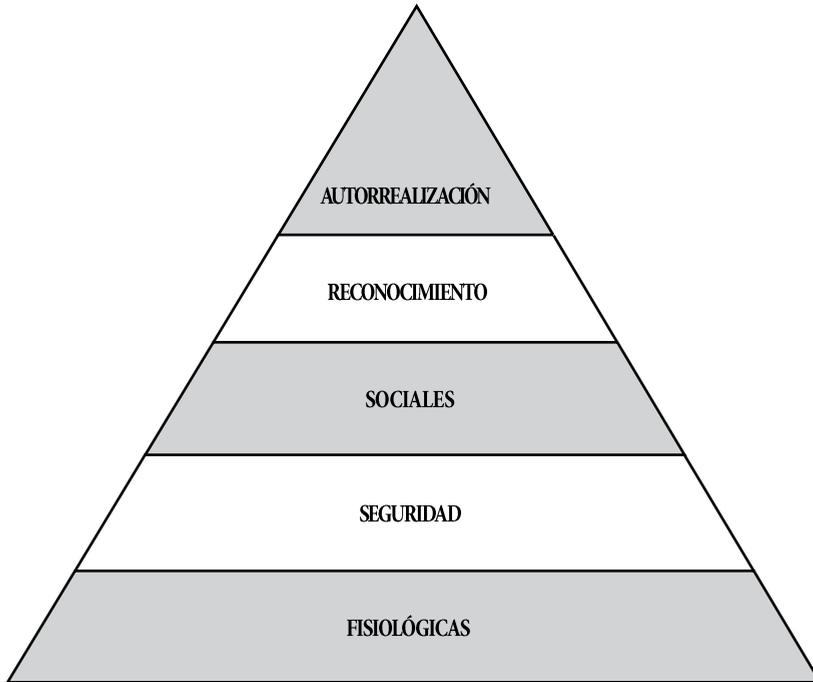
Pueden distinguirse dos clases de motivadores. Los **motivadores externos** son aquellos por los cuales las personas se comportan de determinada manera en busca de una recompensa material o social, externa a la tarea misma. Con los **motivadores internos**, el comportamiento se produce por la satisfacción misma de realizarlo, la motivación surge de la relación del propio individuo con la tarea.

Teorías sobre la motivación

Existen distintas teorías acerca de la motivación, algunas hacen foco sobre las necesidades (como las teorías de Maslow, Herzberg, Alderfer y McClelland, desarrolladas por Chiavenato, 2009) y otras sobre la ecuación entre lo que el individuo aporta, lo que espera recibir y lo que efectivamente recibe (como la teoría de las expectativas y la teoría de la equidad).

La teoría de las necesidades de Maslow

Maslow estableció una clasificación de las necesidades en cinco niveles, lo que dio lugar a la conocida pirámide de las necesidades que lleva su nombre. Esta pirámide es jerárquica y parte de las necesidades más básicas, las fisiológicas, que se representan en su base, hasta las superiores, la autorrealización, que aparecen en la cúspide.



Pirámide de las necesidades de Maslow
Fuente: elaboración propia.

- Las **necesidades fisiológicas** son las más importantes para la vida de un ser humano. Se refieren a las necesidades biológicas, como alimentación, vivienda y protección contra el dolor.
- Las **necesidades de seguridad** son las que buscan la estabilidad y la protección contra amenazas externas. En un ámbito laboral, son satisfechas mediante la estabilidad en el trabajo, la cobertura de salud, condiciones seguras de trabajo, el seguro contra accidentes, etc.
- Las **necesidades sociales** incluyen la pertenencia al grupo, las amistades, la interacción social y el amor. Un buen ambiente de trabajo, donde se promueva la cooperación y la camaradería, es más motivador que aquellos en los que se respira tensión y conflictos internos.

- Las **necesidades de reconocimiento** están relacionadas con la satisfacción de la autoestima de los seres humanos. Una felicitación ante un trabajo bien hecho aporta un refuerzo positivo que genera motivación para seguir produciendo. Estas necesidades deben ser tenidas en cuenta cuando se establecen las políticas de remuneración, compensación y promoción.
- Finalmente, en la cumbre de la pirámide, se encuentra la **necesidad de autorrealización**, en la cual el ser humano busca explotar todo su potencial y maximizar el desarrollo de sus habilidades y aptitudes. Las organizaciones que no brindan oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización no están contemplando este nivel de motivación.

De acuerdo con Maslow, las necesidades superiores son motivadoras en tanto y en cuanto las inferiores hayan sido satisfechas. Cuando un nivel de necesidades es satisfecho, deja de servir como motivador y pasa a serlo el nivel superior no satisfecho. Por ejemplo, si una persona logra satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, entonces estos niveles ya no serán motivadores y encontrará su principal fuente de motivación en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades sociales.

Estas necesidades no se comportan de una manera tan estrictamente jerárquica, pero aun así la identificación de los distintos componentes de la motivación de los miembros de una organización es un gran aporte de esta teoría.

En ese sentido, Alderfer reconoce que más de una necesidad puede estar activa a la vez. A diferencia de Maslow, él las clasifica en tres grupos: de existencia (fisiológicas y de seguridad); de relaciones (sociales) y de crecimiento (reconocimiento y autorrealización).

Herzberg agrupa las necesidades de Maslow en dos grupos. El primero de ellos, al que denomina **factores higiénicos o ambientales**, incluye las necesidades fisiológicas, las de seguridad y las sociales: el salario percibido, las prestaciones sociales (aportes, obra social, aseguradora de riesgos del trabajo, etc.), la estabilidad laboral, las condiciones físicas de trabajo, las relaciones de camaradería y la relación con los superiores. Las necesidades de reconocimiento y de autorrealización forman el grupo de los **factores intrínsecos o motivacionales**.

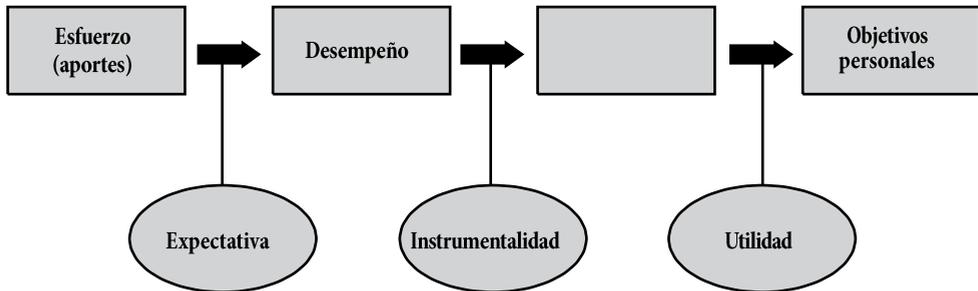
Según este autor, los factores higiénicos no generan satisfacción ni motivación dentro de una organización, pero generan insatisfacción cuando se carece de ellos. Los factores que generan motivación son, precisamente, los motivacionales, los cuales no generan insatisfacción ante su ausencia, pero generan motivación cuando se obtienen.

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas (de Víctor Vroom) se basa en la decisión que una persona toma respecto del comportamiento que adoptará. Según esta teoría, los individuos optan por aquellos comportamientos que les generarán mejores resultados según sus expectativas.

Esta teoría evalúa tres relaciones fundamentales: expectativa, instrumentalidad (también puede encontrársela como trascendencia en Jones y George, 2010) y utilidad o valencia.

- La **expectativa** relaciona el esfuerzo individual con el desempeño que espera por sus aportes. Las expectativas son altas si la persona cree que un gran esfuerzo resultará en un desempeño esperado elevado.
- La **instrumentalidad** se basa en el grado de creencia en que el desempeño logrado será recompensado debidamente. Es decir, la persona evalúa los beneficios que le aporta tener un buen desempeño.
- La **utilidad o valencia** hace referencia a las preferencias subjetivas de los individuos. Las mismas recompensas pueden tener distinta utilidad para el cumplimiento de los objetivos de cada persona. En la medida en que esas recompensas tengan un gran valor para el individuo, este sentirá una mayor motivación por elegir determinado comportamiento.



Fuente: elaboración propia.

Esta teoría propone un comportamiento racional del individuo, en el cual elige los mejores medios para obtener sus fines. Es decir, compara los costos (aportes) con los resultados esperados (grado de concreción de su objetivo personal). Para que la motivación por comportarse de determinada manera sea alta, tanto las expectativas como la instrumentalidad y la valencia deben ser altas.

Teoría de la equidad

La teoría de la equidad (Stacey Adams) está centrada en la percepción que tiene cada individuo de la relación entre sus aportes (esfuerzo, experiencia, conocimientos, aportes materiales, educación, tiempo) y las recompensas que recibe (salario, beneficios, reconocimiento) comparada con la relación recibida por otros miembros de la organización. Basada en esta comparación, la persona puede percibir que existe equidad o inequidad en la determinación de las recompensas. La equidad está dada porque los índices de resultado sobre aportes sean similares entre las personas o grupos en comparación. La inequidad en cambio puede tener dos signos: puede ser una inequidad positiva si su relación aportes-recompensa es mayor a la de otros o negativa cuando es menor.

Realmente, suele ser muy difícil tener una apreciación objetiva de esta relación, ya que suele estar influenciada por sesgos que afectan la percepción de las recompensas y los aportes realizados por cada uno. Piénsese en el conocido dicho: “El pasto siempre es más verde en el jardín del vecino”, el cual cristaliza una idea de que el otro siempre parece estar mejor que uno.

Aun así y dado que la motivación es un fenómeno principalmente psicológico, los conceptos aportados por esta teoría pueden verse reflejados en varias situaciones conflictivas en la organizaciones, las cuales generan climas laborales tensos y desmotivadores.

La motivación es un elemento muy importante al momento de entender el comportamiento de las personas en la organización. Comprender sus necesidades y expectativas permite al director o directora establecer los mecanismos y los incentivos necesarios para lograr que las acciones de los individuos se alineen con los objetivos perseguidos por la organización.

Sin embargo, con solo motivar no es suficiente para que las acciones sean efectivas. Para que una tarea sea realizada de la mejor manera, quien la realiza debe *querer* realizarla, pero además debe *saber* cómo hacerla y es necesario que tenga las herramientas para *poder* realizarla. **Saber** (tener los conocimientos), **querer** (tener la motivación) y **poder** (tener las herramientas) son tres aspectos que intervienen en el buen desempeño en la realización de alguna tarea o proyecto. A continuación, veremos el rol de liderazgo del directivo, lo cual implica que este debe trabajar para que sus dirigidos sepan, quieran y puedan cumplir las tareas con las responsabilidades que les son asignadas.

El liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás de forma tal que se alcancen los objetivos deseados. Está relacionado con la motivación de las personas, pero también con su capacitación y con el empoderamiento.

El liderazgo va más allá de la motivación y parte de la capacidad del líder de generar buenas ideas y la habilidad de conducir al grupo hacia esas ideas. Un gran líder es aquel que tiene una **visión** clara, atractiva y realizable. Pero además debe tener el poder para llevar al grupo hacia ese destino.

Fuentes de poder

Liderazgo y poder son dos elementos muy vinculados. El poder es un elemento sin el cual el liderazgo no puede ejercerse. Este poder puede emanar de distintas fuentes (French y Raven, 1960):

- En primer lugar, está el **poder legítimo**. Es la autoridad conferida por la organización en virtud del puesto ocupado y su jerarquía. No es la autoridad otorgada de manera espontánea por el grupo dados los conocimientos, la experiencia o la confianza en el líder, sino una autoridad impuesta, una potestad creada por la estructura formal de la organización.
- El **poder de recompensa** es la posibilidad que tiene el líder de controlar la distribución de los premios entre los liderados. Las recompensas constituyen un elemento de motivación o desmotivación según como sea administrado. Este poder también es otorgado por la autoridad formal inherente al puesto ocupado.
- El tercer elemento vinculado al puesto es el **poder coercitivo o coactivo**, que consiste en la capacidad de castigar a otros. Está basado en la posibilidad de imponer sanciones, las cuales funcionan de manera punitiva (cuando se imponen para castigar un comportamiento ocurrido) y disuasiva (cuando se evita el comportamiento para eludir la sanción). En general, los liderazgos fundados sobre esta fuente de poder no son realmente efectivos.
- El **poder de experto** se basa en los conocimientos, las habilidades, la pericia y la experiencia de una persona respecto de una determinada tarea o área. Es la fuente por la cual se dice que una persona es “una autoridad en determinado tema” utilizando un concepto de autoridad diferente al utilizado en las tres fuentes anteriores. En este caso, no es una autoridad formal sino una informal, conferida voluntariamente por sus compañeros o dirigidos. Es decir, este tipo de liderazgo no surge de la organización formal sino de la informal.
- La quinta y última fuente es la del **poder de referencia**, la cual está relacionada con las características personales del líder, las cuales lo convierten en un modelo atractivo para seguir. Está vinculado con el carisma y la admiración que despierta en los seguidores.

Las tres primeras fuentes de poder derivan de la posición que el líder ocupa en la estructura formal de la organización, responde a características ajenas a la persona que ocupa el puesto y son elementos externos. El poder es ejercido de manera coactiva. En cambio, en las dos últimas fuentes, el poder surge de la propia persona independientemente de la posición que ocupe en la organización, es un poder que se ejerce mediante la persuasión y apelando a los motivos transcendentales de la tarea.

El verdadero liderazgo es aquel proveniente de las propias cualidades de las personas. Sin embargo, si la organización formal no acompaña y promueve estos liderazgos, pueden no ser efectivos al chocar con aquellos que buscan reafirmar su autoridad mediante el uso de las herramientas coercitivas de las cuales disponen por su posición. En cambio, cuando la estructura formal tiene en cuenta los liderazgos surgidos informalmente, los puede reforzar logrando desempeños más altos.

Habilidades de liderazgo

Los líderes suelen reunir, en mayor o menor medida, ciertas características personales que los definen. Entre estas, las más señaladas son:

- Deseo de progreso: son personas regidas por motivadores internos, íntimos, y no externos.
- Sensibilidad: son receptivos a los problemas ajenos y tienen la capacidad de ver más allá, de extender su amplitud de conciencia.
- Integridad: transmiten honestidad, fiabilidad y confianza en los otros.
- Inteligencia: habilidades para procesar información, tomar decisiones y descubrir oportunidades.
- Conocimiento: están muy bien preparados por su formación y su experiencia en los temas que influyen en el área en la cual se desempeñan.
- Confianza en sí mismos: es la capacidad de actuar y de superar las dificultades.

Otro grupo de habilidades relacionadas con la capacidad de liderazgo son las que constituyen la **inteligencia emocional**. Este es un tema que ha tenido mucha difusión en los últimos años a partir de los trabajos de Daniel Goleman (2004), quien distingue la inteligencia medida con el coeficiente intelectual (habilidades conceptuales y técnicas) de la inteligencia emocional relacionada con la capacidad para autoanalizarse y relacionarse con otras personas. A continuación, exponemos los componentes de la inteligencia emocional y su descripción.

Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo

	Definición	Características
Autoconciencia	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.	Confianza en sí mismo. Valoración realista de sí mismo. Capacidad para reírse de sí mismo.
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad. Comodidad con la ambigüedad. Apertura al cambio.
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o del estatus. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.	Fuerte orientación al logro. Optimismo, incluso frente a la adversidad. Compromiso con la organización.
Empatía	Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.	Destreza en formar y retener talento. Sensibilidad intercultural. Servicios a clientes y consumidores.
Habilidades sociales	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.	Eficacia en liderar cambios. Capacidad de persuasión. Pericia en crear y liderar equipos.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Goleman (2004).

Modelos de liderazgo

Kurt Lewin distingue tres tipos distintos de liderazgo: el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el *laissez-faire* (o liberal).

El **liderazgo autocrático** es unidireccional: de un superior a un subordinado. El líder dicta órdenes, las cuales deben ser cumplidas por sus dirigidos. La participación es prácticamente nula y el poder de toma de decisiones está concentrado en el líder. Es un líder dominante y no muy abierto a escuchar opiniones de sus subordinados.

En el **liderazgo democrático**, el líder involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación para capacitar a los empleados y lograr un aprendizaje de grupo. Es un liderazgo participativo en el cual se fomenta la discusión.

Finalmente, el *laissez-faire* representa un estilo de liderazgo con muy poca participación del líder. Este otorga total libertad para la toma de decisiones y no impone mecanismos de evaluación y monitoreo de las acciones. Implica una virtual ausencia de liderazgo.

Los estudios realizados dieron resultados dispares respecto del desempeño logrado por los estilos de liderazgo. En general, se obtuvieron mejores desempeños con el estilo democrático, aunque en algunos casos fueron mejores con el autocrático. Al analizar el grado de satisfacción del personal, los resultados fueron mayormente a favor del liderazgo democrático.

El modelo situacional

El modelo situacional de liderazgo no prescribe estilos sino que parte de las circunstancias en que el liderazgo se produce. La situación puede ser analizada a partir de la interacción de tres factores.

- Las características del líder: sus convicciones, su personalidad, su confianza en los subordinados, su capacidad para tomar decisiones, etc.
- Las características de los subordinados: su formación y educación, sus necesidades, sus conocimientos técnicos específicos, su motivación, sus intereses, etc.
- Las características de la situación: las tareas a ejecutar, la estructura y la cultura de la organización, las condiciones de trabajo, las condiciones de complejidad e incertidumbre del entorno, el tiempo disponible, etc.

A partir del análisis de estas características, el líder puede optar por un estilo más cercano al autocrático; por ejemplo, cuando las tareas son rutinarias y repetitivas. Cuando las tareas son más complejas y enfrentan cierto grado de incertidumbre que requiere adaptaciones rápidas y los empleados están muy formados y poseen buenas habilidades conceptuales, el líder optará por un estilo más flexible y participativo.

Hersey y Blanchard (1982) proponen un modelo en el cual el liderazgo impuesto al grupo va evolucionando de un estilo autocrático hacia uno de empoderamiento y delegación. Los autores distinguen cuatro estilos, los cuales surgen de la combinación de dos variables: el comportamiento de apoyo (basado en la disposición de los seguidores frente a las tareas) y el comportamiento de dirección (basado en la capacidad de los seguidores para cumplir con la tarea).

En el primer nivel, el estilo es de control, caracterizado por un líder que debe establecer cuáles son las tareas que la persona debe realizar y cómo debe hacerlo. Es un estilo de liderazgo cercano a las tareas, pero no mucho a las relaciones. Las

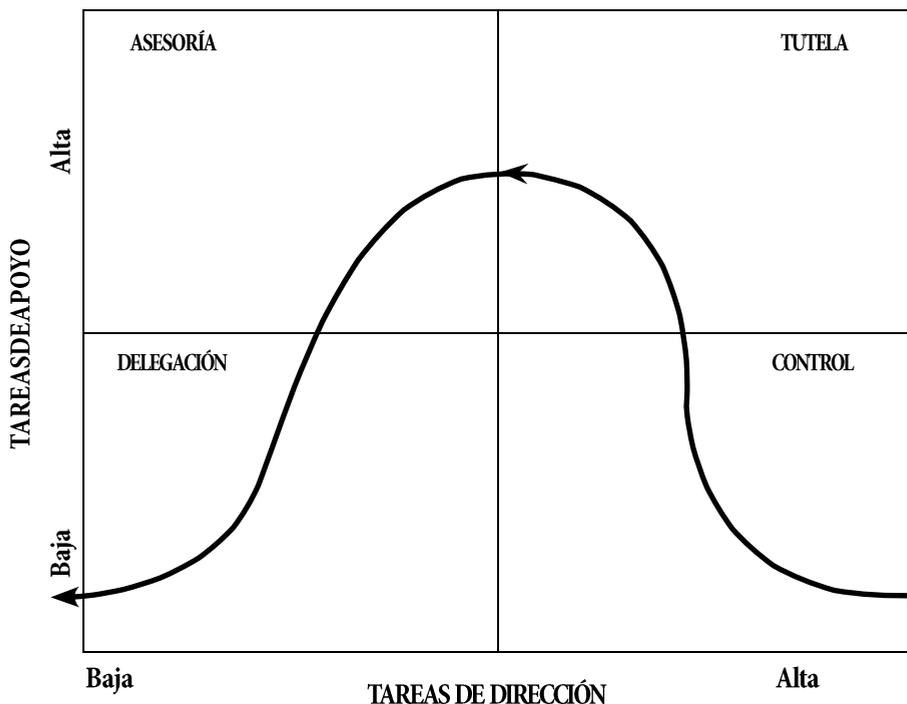
tareas requieren mucho apoyo porque el empleado no tiene aún tantas habilidades, sin embargo, su motivación es alta. Es un estilo de liderazgo cercano al autocrático.

En el segundo nivel, el estilo es de tutela, se incrementa la ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades requeridas, el líder promueve relaciones de participación y cohesión. La motivación de las personas varía como consecuencia de las dificultades, por lo cual, es fundamental el apoyo del líder.

En el tercer nivel, cuando el empleado ha adquirido las habilidades, el líder puede reducir sus tareas de dirección y concentrarse en las de apoyo. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros.

Finalmente, cuando las habilidades han sido bien asimiladas y existe una fuerte cohesión de grupo y un alto grado de motivación, el líder está en condiciones de dar un pequeño paso al costado y delegar las tareas para que el grupo funcione autónomamente.

El grupo transcurre de una etapa de formación, que requiere una fuerte supervisión, hacia una de empoderamiento, en la cual puede funcionar perfectamente solo.



Fuente: elaboración propia.

El gran mérito de la teoría situacional es establecer la inexistencia de un modelo de liderazgo universalmente eficiente y ciertas bases para determinar qué estilo es conveniente aplicar en cada circunstancia.

La comunicación

La revolución en las comunicaciones de los últimos veinte años ha producido una explosión en la cantidad de información que intercambiamos diariamente. Teléfonos celulares, Internet, *e-mail*, chats, redes sociales, *smart phones* (teléfonos inteligentes), etc., han producido realidades laborales en las cuales todos parecemos estar comunicados todo el tiempo.

Chiavenato (2009) la define como un fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente.

Bateman y Snell (2009) definen a la comunicación como la transmisión de información y de significado de una parte a otra mediante el uso de símbolos compartidos.

A estas definiciones, debe agregarse que la comunicación no debe ser entendida únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino como un recurso que requiere ser gestionado. El desarrollo de buenas habilidades comunicacionales requiere enmarcar la comunicación en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él (Puyal, 2001). La información es solo una parte de ese proceso —el contenido de lo que se comunica— y por sí mismo no produce comunicación. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida” (Luhman citado por Puyal, 2001). Esto nos lleva a vincular los tres roles mencionados por Mintzberg, que no se limitan solamente al informativo.

Respecto de las comunicaciones en las organizaciones, ellas pueden ser internas (públicos internos de la organización) o externas (hacia miembros de la comunidad, clientes, proveedores, otras organizaciones, gobiernos, etcétera). A su vez, las comunicaciones internas pueden tener distintos sentidos (verticales ascendentes, verticales descendentes u horizontales).

Elementos de la comunicación

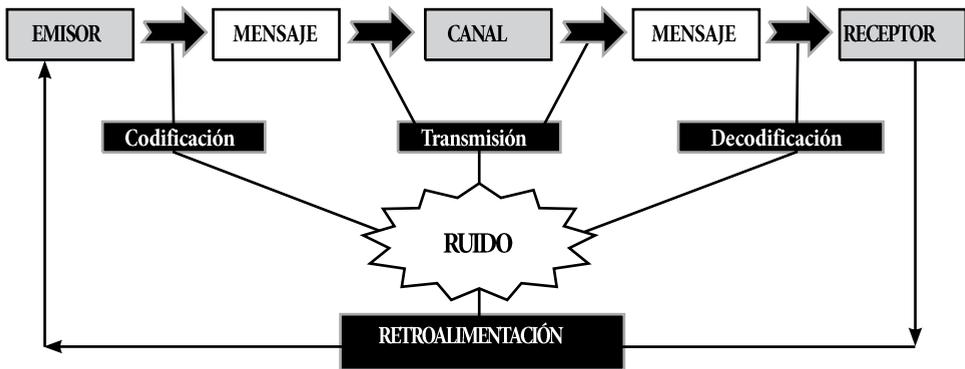
Todo proceso comunicacional tiene una serie de elementos que intervienen en él. En primer lugar, se requiere un **emisor**, aquel que inicia el proceso de comunicación

enviando un **mensaje** –que es la información codificada mediante símbolos– a través de un **canal** –que es el medio de transmisión– hacia un **receptor**, quien deberá decodificar el mensaje a fin de obtener la información.

La comunicación puede ser unidireccional, es decir cuando el emisor manda un mensaje pero el receptor no le puede responder (por ejemplo, una propaganda que vemos por la televisión), o puede ser bidireccional, es decir que circula en ambos sentidos (una conversación cara a cara, un chat, una comunicación telefónica). En caso de ser bidireccional, se generará un proceso de **retroalimentación** (o *feedback*), por el cual el receptor se transforma en emisor al enviar una respuesta al emisor original.

Otro elemento que es importante tener en cuenta es aquel que dificulta los procesos de comunicación: el **ruido**. Está constituido por aquellas cosas que interfieren en la transmisión, recepción y retroalimentación del mensaje.

Así, el proceso de comunicación consiste en un proceso de codificación seguido de la transmisión y de una posterior decodificación, los cuales pueden repetirse en la retroalimentación.



Fuente: elaboración propia.

- **Emisor:** es la fuente de la cual proviene la información.
- **Codificación:** proceso por el cual la información se convierte en un mensaje, es decir, es expresada mediante símbolos.
- **Mensaje:** es el resultado de la codificación, es el soporte simbólico de la información.
- **Transmisión:** proceso por el cual el mensaje pasa del emisor al receptor.
- **Canal:** es el vehículo material en el cual se transporta el mensaje. Puede ser escrito, oral, audiovisual, digital.

- **Decodificación:** proceso por el cual el receptor transforma el mensaje en información.
- **Receptor:** es el destinatario del mensaje.
- **Retroalimentación:** es una nueva comunicación en sentido inverso (respuesta).
- **Ruido:** interferencias que se producen en los procesos de codificación, transmisión, decodificación y retroalimentación, las cuales generan distorsiones en la comunicación.

Toda comunicación es susceptible de sufrir las distorsiones que denominamos ruido. Por ejemplo, si el proceso de codificación no fue bueno, el mensaje contiene información ambigua o exagerada. También puede haber ruido en la transmisión –por ejemplo, ruido ambiental que dificulta una conversación telefónica– o puede darse el fenómeno del “teléfono descompuesto”, cuando la información tiene muchos intermediarios o interrupciones que generan informaciones incompletas. La comunicación eficaz es aquella en la cual el receptor decodifica el mensaje y se aproxima lo suficiente a la información que el emisor quiso enviarle. El proceso de respuesta es muy importante en este sentido, ya que informa al emisor que la información fue recibida correctamente.

Barreras en la comunicación

Existen distintas barreras que generan ruido en las comunicaciones. Estas generan interferencias que distorsionan el contenido de los mensajes y se pueden agrupar en cuatro grupos²³:

- **Barreras personales:** son aquellas distorsiones derivadas de las características de cada persona, sus emociones, actitudes y hábitos comunicacionales. En este grupo, podemos incluir aquellos estados emocionales (como la ira, la antipatía, los prejuicios o el desprecio) que nos pueden llevar a no escuchar los mensajes que se nos dan, a decodificarlos de manera negativa o a responder de forma defensiva cuando nadie nos está atacando.
- **Barreras físicas y tecnológicas:** son aquellas que dificultan la correcta transmisión de los mensajes. Aquí podemos incluir las distracciones que sufren los emisores y los receptores cuando tratan de establecer una comunicación. También podemos incluir las diferencias tecnológicas entre emisor y receptor.

²³ Estas barreras guardan relación con los conceptos de racionalidad limitada y sesgos cognitivos vistos anteriormente en este libro cuando nos referimos a la toma de decisiones.

- **Barreras semánticas:** se refieren a los problemas para codificar y decodificar los mensajes a raíz de diferencias en el lenguaje utilizado y en el significado de cada símbolo para cada persona. En este caso, las diferencias culturales juegan un importante papel. El ejemplo más común de esta barrera son las diferencias idiomáticas o la utilización de una jerga técnica o científica particular.
- **Barreras interpersonales y organizacionales:** están referidas a aquellos fenómenos no incluidos en las barreras anteriores, pero que suelen observarse en los grupos y las organizaciones. Entre ellos, podemos mencionar el filtrado de información, cuando una persona manipula el mensaje resaltando ciertas características de la información que la favorecen o cuando se transmite lo que el otro quiere oír. En un sentido similar, está el fenómeno de la atención selectiva, en la cual el receptor es más propenso a escuchar la información que espera o que quiere escuchar. Otro fenómeno muy común es la sobrecarga de información que, debido a la capacidad limitada de procesamiento de información de los seres humanos, lleva a hacer recortes arbitrarios en la información recibida.

Estas barreras pueden superarse o atenuarse. El primer paso está dado: es ser conscientes de su existencia. Luego, pueden tomarse distintas medidas, como solicitar retroalimentación sobre la recepción y comprensión del mensaje. Otra forma de disminuir las distorsiones producidas por estas barreras es simplificar las comunicaciones y acordar un lenguaje común.

En todo caso, hay una serie de habilidades comunicacionales que deben ser adquiridas y entrenadas desde las instancias formativas, tales como la capacidad de escuchar, pensar lo que se va a decir, evitar hablar en situaciones emocionales difíciles, prestar mucha atención a quien será el receptor del mensaje a la hora de codificar la información y seleccionar el canal de comunicación, identificar las señales no verbales (gestos y señas corporales) o tomar nota de la información más importante.

La comunicación formal y la comunicación informal

Una parte de la información fluye dentro y fuera de la organización, de grupo a grupo, de persona a persona, a través de los canales formales de comunicación, aquellos que forman parte de la organización formal y están establecidos en la estructura formal de la organización. Sin embargo, la mayor parte de la información que circula por la organización, entra y sale de ella, lo hace a través de canales informales de comunicación.

La organización informal está provista de una estructura de comunicaciones que incluye sus propios canales y sus propios centros neurálgicos, donde la información

es recibida, procesada y distribuida. Puede ser una persona (el portero, un secretario, etc.) o un espacio (la cafetería, el bar de la esquina, el colectivo de vuelta, el patio del colegio, el hall de entrada de la universidad, etcétera). Como se mencionó en el capítulo referido a estructura y cultura organizacional, este sistema informal sirve dos propósitos: satisfacer las necesidades de interacción social de las personas y mejorar el desempeño de la organización mediante el ajuste mutuo proveyendo a la organización de canales por lo general más rápidos y eficientes.

Como se señaló al referirnos a los mecanismos de control, un sistema de comunicación eficaz es aquel que permite transmitir información de manera precisa y oportuna. La labor de dirección requiere prestar atención a los canales formales (jerárquicos) de comunicación, pero también a los de la organización informal e identificar los centros neurálgicos donde ocurren estas comunicaciones. Una de las tareas del director como líder de grupo es no solo tener habilidad para comunicar la información hacia dentro y hacia fuera del grupo sino también realizar acciones de capacitación para mejorar la capacidad comunicacional de todos los miembros del grupo.

Negociación y resolución de conflictos

En la operatoria habitual de toda organización, surgen distintos tipos de conflictos producidos por la interacción natural de diferentes individuos con personalidades distintas, motivaciones dispares e intereses diferentes.

Jones y George (2010) definen el conflicto en la organización como una disputa que surge cuando las metas, los intereses o los valores de individuos y grupos son incompatibles, y estos grupos o individuos obstaculizan o frustran los intentos de los otros de cumplir con sus objetivos.

Los conflictos pueden ser interpersonales (por ejemplo, dos directores de dos unidades distintas con objetivos y metas diferentes respecto de un tema en común), intergrupales o interorganizacionales.

A su vez, pueden tener distinta envergadura y requerir diferentes tácticas o estrategias para su resolución. Algunos requieren acciones planificadas, mientras que otros deben resolverse rápidamente porque afectan las tareas diarias de la organización.

Al respecto, Chiavenato (2009) distingue tres niveles de conflicto.

- **Conflicto percibido o latente:** cuando las partes perciben que existe un conflicto de intereses porque sus metas y objetivos son diferentes, y puede haber interferencia.
- **Conflicto experimentado:** cuando un conflicto provoca sentimientos de hostilidad entre las partes, pero aún no se ha manifestado abiertamente.

- **Conflicto manifiesto o abierto:** es cuando al menos una de las partes se expresa abiertamente interfiriendo en las funciones de otra.

Orígenes de los conflictos

Entre los orígenes más comunes de los conflictos, pueden destacarse: la diferenciación, la superposición de autoridad, la interdependencia de tareas, diferencias en los mecanismos de evaluación y remuneración, y recursos compartidos y escasos.

Conforme las organizaciones crecen y los puestos se agrupan en unidades, se forman grupos con relativos grados de autonomía para fijar sus propias metas. La **diferenciación y especialización** necesarias en la tarea de organización generan sistemas de valores y formas de actuar particulares de cada uno de los grupos. Cada grupo genera objetivos y cosmovisiones que pueden ser incompatibles con los de otros grupos, lo que resulta una fuente de conflictos.

La **superposición de autoridad** se da cuando dos departamentos o unidades distintas reclaman o se atribuyen la autoridad respecto de determinadas actividades o tareas.

Los conflictos por **interdependencia de tareas** surgen cuando un grupo depende de los productos de otros para poder realizar sus tareas. En muchas circunstancias, cuando un grupo tiene una carga de trabajo muy elevada se generan cuellos de botella, que retrasan y complican las tareas que dependen de ese sector. Por ejemplo, una fábrica que trabaja al límite de su capacidad de producción tiene retrasos para entregar los pedidos, lo cual genera el descontento de los clientes, lo que produce un conflicto entre el departamento de producción y el departamento de ventas.

Pueden presentarse conflictos porque dos áreas distintas utilicen **sistemas de remuneración distintos**. Los empleados de una de las áreas pueden sentir que se está produciendo una injusticia (inequidades entre el esfuerzo y la recompensa recibida) generándose cierto ánimo de hostilidad hacia los supuestos beneficiados.

Finalmente, toda organización tiene **recursos** y estos son por definición **escasos**, este hecho produce luchas por la forma en la cual serán distribuidos. Estos conflictos pueden ser percibidos como juegos de “suma cero”, en los cuales lo que pierde uno lo gana el otro. Sin embargo, pueden surgir alternativas de resolución creativas que los transformen en lo que se denomina un juego de cooperación.

Los conflictos pueden tener consecuencias negativas sobre el desempeño organizacional, como la desmotivación producida cuando los esfuerzos de los empleados no reciben las recompensas debido al conflicto, la pérdida de energía en el conflicto en lugar de en el trabajo, filtraciones que interfieren en la comunicación y la confrontación que lleva a diferentes personas a competir cuando deberían cooperar.

Sin embargo, los conflictos también pueden tener resultados positivos, como la aparición de soluciones innovadoras al conflicto, que benefician a todas las partes, o la detección temprana de problemas que quedan al descubierto gracias al conflicto.

Los conflictos son inevitables, son parte de la vida de las organizaciones. El hecho de que los resultados del conflicto sean positivos o negativos depende en buena medida de las formas en las cuales sean manejados.

La negociación

La negociación puede entenderse como la forma de comunicarse a fin de resolver conflictos. La negociación es una actividad propia de los grupos, es un mecanismo común para resolver conflictos de intereses, así como para asignar recursos escasos, es un instrumento de acción organizacional (Chiavenato, 2009).

Bazerman y Neale (1993) definen a la negociación como un proceso de toma de decisiones entre partes interdependientes con preferencias disímiles. Estos autores señalan que, como todo proceso de toma de decisiones, los procesos de negociación no siempre se realizan tan racionalmente como deberían e identifican una serie de errores comunes en todas las negociaciones:

- **Escalada irracional del compromiso:** este se refiere a la continuación de una línea de acción elegida previamente, a pesar de que un análisis racional recomienda abandonarla. Este error está directamente relacionado con la trampa del costo hundido vista en el capítulo 5. Cuando este es el caso, es necesario reconocer que el tiempo y el esfuerzo invertidos no se pueden recuperar (son un costo hundido) y no se deben tener en cuenta al elegir futuras líneas de acción.
- **El mito del “pastel entero”:** es habitual que las negociaciones desemboquen en trueques en los que cada parte renuncia a algo, a cambio de otra cosa. La tendencia mental del “pastel entero” lleva a pensar que “lo que es bueno para el otro debe ser malo para nosotros”. Esta es una reflexión común e infortunada que evita que las partes busquen soluciones en las cuales las dos salgan beneficiadas.
- **Anclaje y ajuste:** muchas personas plantean la negociación a partir de las posiciones iniciales que cada uno tenía al comenzar el conflicto y quedan anclados a ellas. De esta manera, el punto de vista inicial desde el cual se enfoca la situación puede transformarse en un obstáculo que lleva a rechazar alternativas que podrían ser provechosas.
- **Accesibilidad a la información:** las personas suelen confiar demasiado en la información muy accesible, con independencia de su importancia respecto a la

situación analizada. Para negociar bien y tomar buenas decisiones es necesario identificar y utilizar información verdaderamente fiable, y no solo accesible.

- **Confianza excesiva:** las personas pueden tener mucha confianza en sus primeros juicios y estos pueden llevarlos a descartar aquella información contraria a sus apreciaciones.

Estilos de negociación

En toda negociación, pueden distinguirse tres elementos básicos:

- **Las partes en conflicto**
- **El objeto de la negociación**
- **La relación entre las partes**

La forma en que las partes perciban, valoren y relacionen estos elementos determinará distintos estilos de negociación.

Suelen distinguirse dos estilos extremos de negociación. Uno de ellos basado en posiciones (también puede encontrárselo como negociación distributiva) y el otro basado en intereses (o negociación integradora).

NEGOCIACIÓN BASADA EN POSICIONES	NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES
<ul style="list-style-type: none"> • Unidimensional • Cantidad fija de recursos • Juegos de “suma cero” • Soluciones ganar-perder 	<ul style="list-style-type: none"> • Multidimensional • Buscar nuevos recursos • Juegos de “suma no cero” • Soluciones ganar-ganar

Fuente: elaboración propia.

La **negociación basada en posiciones** se corresponde con aquella determinada por los errores señalados por Bazerman. Es un estilo de negociación unidimensional, en el cual el resultado se ubicará cerca de la posición de alguno de los dos. Es un proceso de negociación percibido como de conflicto puro, es decir que lo que uno gana el otro lo pierde, es lo que se conoce como una solución del tipo **ganar-perder**.

El “ganador” de la negociación es aquel que se lleva “la porción más grande de torta”. No se defienden los intereses sino las posiciones, incluso suelen perderse de vistas los objetivos iniciales y puede generarse una escalada del conflicto produciendo resultados del tipo **perder-perder**.

En este tipo de negociaciones pueden encontrarse dos estilos distintos: el estilo suave, que cede la posición para proteger la relación entre las partes, y el estilo duro, que protege la posición a costa de la relación.

En el otro extremo, la **negociación basada en principios o intereses** es aquella que se funda en las razones del conflicto, en los intereses de cada una de las partes, y busca una solución de conjunto que beneficie a todos, lo que se conoce como solución del tipo **ganar-ganar**. La clave en este tipo de negociaciones es evitar los errores de percepción, definir claramente los objetivos y buscar alternativas creativas.

Este tipo de negociación requiere seguir cuatro reglas fundamentales:

1° Separar a las personas del problema: esto implica entender que el objetivo de la negociación no es ganar o destruir al otro sino satisfacer necesidades.

2° Concentrarse en los intereses, no en las posiciones: las posiciones son lo que se ve del problema, los intereses son las razones por las cuales se está negociando. La comunicación entre las partes es fundamental para descubrir los distintos intereses de cada parte. Esto implica abandonar la posición y analizar el conflicto más allá de un enfoque unidimensional.

3° Generar opciones de mutuo beneficio (ganar-ganar): esto solo es posible si se identificaron correctamente los intereses en juego y se establecieron objetivos claros. Para la generación de alternativas que beneficien a ambos, hace falta un esfuerzo de creatividad y conservar una mente abierta y receptiva.

4° Definir criterios objetivos: si bien realmente el concepto de objetividad es en cierta forma ilusorio, es posible aproximarse a él al incorporar distintos puntos de vista al problema.

Que en una organización los conflictos pasen de resolverse desde un estilo de negociación basada en posiciones a uno de negociación basada en intereses requiere un cambio cultural profundo, que solo es posible si se desarrollan las habilidades de motivación, liderazgo y comunicación vistas en este capítulo.

PALABRAS FINALES

En estas páginas, pretendimos hacer un recorrido a “vuelo de pájaro” sobre las distintas facetas que componen el estudio de las organizaciones y su gestión.

Como señalamos en la introducción, este tema es de gran importancia en la sociedad y en el contexto actual. Seguramente, este material no alcance a brindar un panorama completo y acabado de la disciplina, y muy probablemente haya generado más dudas que certezas. Si es así, el objetivo ha sido cumplido y para aquellos interesados se ha abierto una puerta a un campo de conocimiento multidisciplinar muy rico y donde todavía queda mucho por explorar.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Russell (2000). *Recreación de las corporaciones. Un diseño organizacional para el siglo XXI*. México, Oxford University Press.
- Avenburg, Daniel (1993). “El proceso decisorio”. En Ader, Jorge. *Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. 8ª ed. México, Mc Graw Hill.
- Bazerman, Max y Chugh, Dolly (2006). “Decisiones sin anteojeras”. *Harvard Business Review*.
- Bazerman, Max y Neale, Margaret (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona, Paidós.
- Brech Edward y Urwick, Lyndall (1984). *La historia del management*. Madrid, Ediciones Orbis.
- Bunge, Mario (1999). *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed. México, Mc Graw Hill.
- (2009). *Comportamiento organizacional*. 2ª ed. México, Mc Graw Hill.
- Cole, George D. H. (1975). *Introducción a la historia económica*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- CPCECABA (1980). Código de ética profesional de matriculados en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Defoe, Daniel (1970). *Robinson Crusoe*. Madrid, Biblioteca Básica Salvat.
- Drucker, Peter (1994). *La sociedad poscapitalista*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

- Drucker, Peter (2002). *Escritos fundamentales*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Duncan, Jack (1999). *Las ideas y la práctica de la administración. Los principales desafíos de la era moderna*. México, Oxford University Press.
- Dunning, John (2000). “The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity”. *International Business Review*, pp. 163-190.
- Esquivel, Juan Cruz; Carbonelli, Marcos e Irrazabal, Gabriela (2011). *Introducción al conocimiento científico y a la metodología de la investigación*. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Etkin, Jorge (1978). *Sistemas y estructura de organización*. Buenos Aires, Macchi.
- (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. México, Pearson Educación.
- (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires, Granica.
- Etzioni, Amitai (1965). *Organizaciones modernas*. México, UTEHA.
- Fayol, Henry (1985). *Administración industrial y general*. Buenos Aires, Ediciones Orbis.
- Ferrater Mora, José (1958). *Diccionario de filosofía*. 4ª ed. Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- French, John y Raven, Bertram (1960). “The bases of social power”. En Cartwright, Dorwin y Zander, Alvin F. *Group dynamics*. Peterson, Evanston, pp. 607-623.
- Gelli, Alejandro (1998). *Qué es administración. Las organizaciones del futuro*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- (2003). *Teoría e investigación en administración*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Goleman, Daniel (2004). “¿Qué hace a un líder?”. *Harvard Business Review*, pp. 72-80.
- Hall, Richard (1980). *Organizaciones: estructura y proceso*. México, Prentice Hall.
- Hammond, John S.; Keeney, Ralph L. y Raiffa, Howard (2004). “Las trampas ocultas en la toma de decisiones”. En Drucker, Peter y otros. *Harvard Business Review. La toma de decisiones*. Buenos Aires, Grupo Editorial Planeta - Ediciones Deusto, pp. 159-188.
- Hayashi, Alden M. (2001). “Cuándo confiar en el instinto”. En Drucker, Peter y otros. *Harvard Business Review. La toma de decisiones*. Buenos Aires, Grupo Editorial Planeta - Ediciones Deusto, pp. 189-210.
- Hellriegel, Don y Slocum, John W. (1998). *Administración*. México, International Thomson.
- Herrscher, Enrique (1988). “Cómo ganar con el planeamiento”. *Revista Idea*.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth y Johnson, Dewey (1982). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

- Jones, Gareth (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México, Pearson Educación.
- Jones, Gareth y George, Jennifer (2010). *Administración contemporánea*. 6ª ed. México, Mc Graw Hill.
- Kahneman, Daniel y Schrage, Michael (2004). “Las trampas del pensamiento”. *Revista Gestión*.
- Kahneman, Daniel y Tversky, Amos (1982). “Psicología de las preferencias”. *Investigación y Ciencia*, N.º 66, pp. 100-106.
- Kliksberg, Bernardo (1995). *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires, Grupo Editorial Norma.
- (2006). *Ética empresarial: ¿moda o demanda imparable?* Washington, Fundación Carolina.
- Koontz, Harold y O’Donnell, Cyril J. (1985). *Administración*. México, Mc Graw Hill.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1993). *Administración*. México, Mc Graw Hill.
- Langer, Ellen (1975). “The illusion of control”. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 311-328.
- Lenz, Robert T. y Engledow, Jack (1986). “Environmental analysis: the applicability of current theory”. *Strategic Management Journal*, pp. 329-346.
- Mintzberg, Henry (1990). “The manager’s job: folklore and fact”. *Harvard Business Review*.
- (1991a). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, El Ateneo.
- (1991b). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel Economía.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (1998). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Granica.
- Mintzberg, Henry; Quinn, Brian y Voyer, John (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morgan, Gareth (1991). *Imágenes de la organización*. México, Alfaomega.
- Narvaes, Jorge Luis (2009). *Teoría administrativa*. Buenos Aires, Prometeo.
- Onitcanschi, Guillermo (1984). “Notas sobre los elementos de la decisión”. Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (apuntes de cátedra).
- Pavesi, Pedro (2000). *La decisión*. Buenos Aires, Ediciones Cooperativas.
- Pérez López, Juan Antonio (2002). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid, Ediciones RIALP.
- Porter, Michael. (1989). *Ventaja competitiva*. México, Editorial Continental.

- Presthus, Robert (1962). *The organizational society*. Nueva York, Knopf.
- Puyal, Esther (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa* [en línea] 5campus.com, Lección Sociología <<http://www.5campus.com/leccion/comui>> [Consulta: julio de 2013].
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2009). *Administración*. 10ª ed. México, Pearson Prentice Hall.
- Sallenave, Jean Paul (1990). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Scheid, Jean Claude (1987). *Los grandes autores en la administración*. Buenos Aires, Ediciones Orbis.
- Schein, Edgar (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza y Janés.
- Serra, Roberto (2000). *El nuevo juego de los negocios. Los ganadores no son los mejores sino los que dominan el juego*. Buenos Aires, Grupo Editorial Norma.
- Sheldon, Oliver (1985). *La filosofía del management*. Buenos Aires, Ediciones Orbis.
- Simon, Herbert (1983). *Reason in human affairs*. Stanford University Press.
- (1993). “Decision Making: Rational, Nonrational and Irrational”. *Educational Administration Quarterly*, N.º 29, pp. 392-411.
- (2011). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires, Errepar.
- Taylor, Frederick W. (1986). *Principios de administración científica*. Barcelona, Ediciones Orbis.
- Teal, Thomas (2004). “El lado humano de la gestión”. Mintzberg, Henry y otros. *Harvard Business Review, Liderazgo*. Buenos Aires, Grupo Editorial Planeta - Ediciones Deusto, pp. 155-180.
- Terry, George W. y Rue, Leslie W. (1982). *Principios de administración*. Buenos Aires, Editorial Ateneo.
- Thaler, Richard (1986). “Illusions, mirages, and public policy”. En Arkes, Hal y Hammond, Kenneth (eds.). *Judgement and decision making*. Cambridge, Cambridge University Press.

LOS AUTORES

Federico Marcó es licenciado en Administración por la Universidad de Buenos Aires. Es profesor adjunto regular e investigador en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración, y coordinador de la asignatura Gestión y Administración de las Organizaciones en la Universidad Nacional Arturo Jauretche. Es también profesor adjunto de Teoría de la Decisión en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Héctor Aníbal Loguzzo es licenciado en Administración por la Universidad de Buenos Aires. Es profesor adjunto en la asignatura Gestión y Administración de las Organizaciones. Es docente de Economía I, Economía II, Sistemas Administrativos y Gestión de las Organizaciones en el Colegio Superior de Comercio Carlos Pellegrini. Además, es profesor del Seminario de Integración y Aplicación de la carrera de Administración en la Universidad de Buenos Aires.

Javier Leonel Fedi es licenciado en Administración por la Universidad de Buenos Aires. Es profesor adjunto en la asignatura Gestión y Administración de las Organizaciones en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, subcoordinador del Centro de Formación, Desarrollo y Capacitación Empresarial de la Universidad Nacional de La Matanza, consultor y capacitador para empresas y otras organizaciones, y socio fundador de Leadear Consultoría y Capacitación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
PRIMERA PARTE. LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACIÓN	7
Capítulo 1. Introducción al estudio de las organizaciones	7
Presentación.....	7
La sociedad organizacional	10
Clasificación de organizaciones	13
Fines organizacionales.....	18
Capítulo 2. Las organizaciones como sistemas	29
Presentación.....	29
El concepto de sistema.....	29
La interacción con el ambiente.....	30
El análisis del contexto	32
Capítulo 3. La administración	38
Presentación.....	38
Administración y epistemología	40
Las funciones de la administración	44
Aspectos éticos de la administración.....	50
Capítulo 4. Evolución del pensamiento en la administración de organizaciones	56
Presentación.....	56
Antecedentes.....	57
La escuela clásica.....	59
La escuela humanística.....	66
La escuela estructuralista.....	71

SEGUNDA PARTE. EL FUNCIONAMIENTO

DE LA ORGANIZACIÓN	75
Capítulo 5. La estructura y la cultura de la organización	76
Presentación.....	76
La organización formal y la organización informal.....	77
La estructura formal de la organización.....	79
El diseño de la estructura.....	85
Estructuras mecánicas y orgánicas.....	92
Configuraciones organizacionales.....	86
La cultura organizacional.....	98
Tipología de las culturas.....	101
Capítulo 6. La toma de decisiones en las organizaciones	103
Presentación.....	103
La racionalidad en la toma de decisiones.....	104
Metodologías basadas en el razonamiento.....	107
Enfoques basados en la intuición y el aprendizaje.....	116
Tipología de las decisiones.....	118
Conclusiones.....	121
Capítulo 7. El planeamiento	122
Presentación.....	122
El proceso de planeamiento.....	122
Estrategias y tácticas.....	126
Etapas del proceso.....	132
Apreciaciones respecto del planeamiento.....	135
El proceso de control.....	137
Etapas del proceso de control.....	138
Capítulo 8. Dirección de organizaciones	141
Presentación.....	141
Función estratégica y función operativa de la dirección.....	141
La motivación.....	144
El liderazgo.....	149
La comunicación.....	155
Negociación y resolución de conflictos.....	159
 PALABRAS FINALES	 165
BIBLIOGRAFÍA	167
LOS AUTORES	171

