

LAS ORGANIZACIONES

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. Una organización sólo existe cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse y que
2. están dispuestas a actuar conjuntamente
3. para obtener un objetivo común.

Hay muchas clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales.

Existe una gran variedad de organizaciones que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos o hacia la producción o prestación de servicios. De la misma manera, existen organizaciones industriales, económicas, que ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, estudia. La manera como las personas viven, se visten se alimentan y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia por parte de las organizaciones.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas y bastante diferenciadas.

La complejidad de las organizaciones

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan; esto se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personas, se incrementa el número de niveles jerárquicos y entonces ocurre un distanciamiento gradual entre las personas y la cúpula de la organización; el crecimiento conduce hacia la complejidad.

En las grandes organizaciones complejas, existen ciertas características:

- ✓ Complejidad. Esta complejidad tiene que ver con la separación vertical existente. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización, y cuando aparecen nuevos niveles verticales, el proceso de control y reglamentación aumenta la complejidad vertical.
- ✓ Anonimato. Sólo importa que la actividad se realice, no quién la ejecute.
- ✓ Rutinas estandarizadas. Las grandes organizaciones tienden a formar subcolectividades o grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.
- ✓ Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización informal, cuyo poder es más eficaz que el de las estructuras formales.
- ✓ Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones. Pretende distanciar las líneas de autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnica.
- ✓ Tamaño. Es un elemento final, pues depende del número de participantes y dependencias.

Debido a que la principal característica de las organizaciones es la diversidad, no hay dos de ellas iguales.

El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos.

Las organizaciones pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin ánimo de lucro. Las empresas son un buen ejemplo de organizaciones con ánimo de lucro.

Las organizaciones como sistemas abiertos

Un sistema puede definirse como:

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

Por consiguiente, un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- **Entradas:** todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Mediante las entradas (inputs) el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- **Procesamiento:** es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados.
- **Salidas:** son el resultado de la operación del sistema. Mediante éstas (outputs) el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- **Retroalimentación:** es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para alimentar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida (por ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinadas condiciones o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites.

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente.

El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón, el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista (los motores, las máquinas y la mayor parte de la tecnología inventada por el hombre). Hay una clara separación entre el sistema y el ambiente, es decir, las fronteras del sistema están determinadas. No existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto.

El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. El sistema abierto también se llama orgánico (organizaciones, empresas, hombre). Tiene una gran interdependencia con el ambiente, lo cual no obedece a las leyes de la física.

El enfoque de Katz y Kahn

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

1. Importación-transformación-exportación de energía. La organización obtiene insumos del ambiente y necesita refuerzos energéticos de otras instituciones, otras personas o del ambiente material.

Después, los sistemas abiertos transforman o procesan la energía disponible (transformaciones, conversión o procesamiento). La organización convierte los insumos en productos terminados, servicios prestados, mano de obra calificada, etc. Los sistemas abiertos exportan (salida o output) ciertos productos o resultados al medio.

2. Los sistemas son ciclos de eventos. Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico. El producto que la organización exporta hacia el ambiente sirve como fuente de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Por consiguiente, la energía puesta en el ambiente regresa a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos.

3. Entropía negativa. Proceso por el cual todas las formas organizadas convergen en el agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizativa.

4. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación. Los sistemas vivos reciben materiales que contienen energía, la cual transforman mediante la acción del trabajo. Además, reciben inputs de carácter informativo que proporcionan a la estructura algunos indicios acerca del ambiente y de su propio funcionamiento, en relación con él.

El ejemplo más sencillo de entrada de información es la retroalimentación negativa, que ayuda al sistema a mantener correctamente su camino.

La codificación es un sistema de selección de entrada que rechaza o acepta los materiales y los asimila a la estructura. La confusión en el ambiente se simplifica tanto para algunas categorías esenciales como para el sistema.

5. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica. El sistema abierto mantiene el equilibrio en el intercambio de energía con el ambiente para evitar el proceso entrópico y afianzar su carácter organizacional. De ese modo los sistemas abiertos presentan siempre un estado de equilibrio.

No obstante que la tendencia más sencilla del sistema es hacia la homeostasis, el principio básico es el sostenimiento del carácter del sistema: el equilibrio casi estacionario (Kurt Lewin). De acuerdo con este concepto, los sistemas responden a los cambios o se anticipan a ellos mediante el aumento que asimila la nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras.

6. Diferenciación. La organización, como todo sistema abierto, propende a la diferenciación, es decir, la multiplicación y la elaboración de funciones que conllevan también la multiplicación de papeles y la diferenciación interna. La diferenciación es una tendencia hacia la elaboración de la estructura.

7. Equifinalidad. Todos los sistemas abiertos, partiendo de diferentes condiciones y por caminos diferentes, un sistema puede alcanzar el mismo estado final.

8. Límites o fronteras. La organización, como sistema abierto que es, presenta límites o fronteras, es decir barreras entre el sistema y el ambiente.

Enfoque de Tavistock: sistema sociotécnico

Algunos autores conciben la organización como un sistema sociotécnico.

Las organizaciones cumplen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible) y social (que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas). El sistema sociotécnico lo constituyen tres subsistemas principales:

- ❖ Sistema técnico o de tareas, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología involucrada, los desempeños que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas.
- ❖ Sistema gerencial, que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y el modo como se toman las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.
- ❖ Sistema social, que se relaciona en primer lugar con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con el nivel motivacional.

Los elementos de las organizaciones

Una organización puede ser pequeña y sencilla, o grande y supremamente compleja.

A pesar de esa gran variedad y complejidad, hay dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones: el elemento básico y los elementos de trabajo.

- El elemento básico: son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. Una organización está en cambio permanente puesto que sus miembros pueden variar, aunque las interacciones de las personas están determinadas por una estructura que rige la existencia de la organización. Una organización surge cuando dos o más personas se asocian con el propósito de conseguir objetivos que requieren la combinación de las capacidades y los recursos individuales de aquéllas. El éxito o el fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros. Las interacciones son las manifestaciones de las personas, y pueden describirse en cuatro niveles que se vuelven menos personales a medida que van ascendiendo:
 - *Interacciones individuales*: es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, de manera que la actividad de uno está determinada por la del otro.
 - *Interacciones entre individuos y organizaciones*: los individuos y la organización interactúan todos los días y se adaptan continuamente para mantener el equilibrio dinámico del ambiente.
 - *Interacciones entre la organización y otras organizaciones*: toda interacción interactúa con otras, constituyendo lo que Evan denomina "conjunto organizacional".
 - *Interacciones entre la organización y su ambiente total*: ninguna organización opera en el vacío, sino en un contexto complejo, llamado ambiente, en el cual funcionan otras organizaciones. Las organizaciones son sistemas sociales moldeados por el ambiente en que se hallan.

- Los elementos de trabajo: son los recursos que ella utiliza, los cuales pueden determinar su eficiencia en el futuro, y son: humanos, no humanos y conceptuales.

Los participantes en las organizaciones

La organización moderna se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización. En este sentido, los miembros de la organización son:

- a) Gerente y empleados
- b) Proveedores
- c) Consumidores y usuarios
- d) Gobierno
- e) Sociedad

Estos miembros participan en un proceso continuo de colaboración – competencia.

Consulta Conjunta	Negociación	Conflicto	
Colaboración Estratégica (actuación con el otro)	Demanda de Consulta Conjunta	Impulso Hacia el Conflicto	Oposición Estratégica (Actuación contra el otro)

Los objetivos organizacionales

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Vistos así, los objetivos empresariales tienen muchas funciones:

- a) Indican la orientación que la empresa debe seguir y establecen guías para la actividad de los participantes, porque se refieren a una situación futura;
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia;
- c) Sirven como patrón para que las personas que no pertenecen a la empresa puedan comparar y evaluar el éxito de la organización (eficiencia o rendimiento);
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e inclusive de sus miembros.

Los objetivos naturales de una empresa en general son:

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

Estudiar los objetivos empresariales se vuelve un tanto difícil debido a los siguientes aspectos:

- ❖ Cuando un objetivo se alcanza, deja de ser algo deseado y se convierte en una situación concreta. El objetivo es algo que se busca, no algo que se posee.
- ❖ Muchas empresas tienen, legítimamente, dos o más objetivos simultáneos.
- ❖ Si se encuentran objetivos para los cuales la empresa no se creó o para los que no existen recursos adecuados y suficientes, éstos pueden cambiarse o eliminarse.
- ❖ La eficacia de una empresa puede medirse en función de los objetivos logrados, y la eficiencia, por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto: la eficiencia aumenta en la medida en que decrecen los costos y los recursos utilizados.

Racionalidad de las organizaciones

La racionalidad implica, de manera general, adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. En la teoría de la burocracia esto significa eficiencia. Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque sólo se tienen en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales. Sin embargo, el hecho de que una organización sea racional no implica que sus miembros actúen de manera racional en lo que se refiere a sus aspiraciones y objetivos personales. Por el contrario, cuanto más racional y burocrática se vuelva la organización, más automáticamente trabajan sus miembros actuando como simples engranajes de una máquina. La racionalidad se logra mediante la elaboración de reglamentos que sirven para dirigir el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia.

La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que alcanzará determinados fines o resultados.

La organización procura satisfacer simultáneamente lo relacionado con su racionalidad legal, técnica, económica, social, política, etc.

Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La eficacia es una medida normativa para alcanzar resultados; la eficiencia es una medida normativa para la utilización de recursos en ese proceso.

Diferencias entre eficiencia y eficacia

Eficiencia	Eficacia
✓ Énfasis en los medios	✓ Énfasis en los resultados
✓ Hacer las cosas correctamente	✓ Hacer las cosas correctas
✓ Resolver problemas	✓ Lograr objetivos
✓ Salvaguardar los recursos	✓ Utilizar los recursos óptimamente
✓ Cumplir tareas y obligaciones	✓ Obtener resultados
✓ Capacitar a los subordinados	✓ Proporcionar eficacia a los subordinados
✓ Conservar las máquinas	✓ Máquinas disponibles
✓ Asistir a los templos	✓ Practicar los valores religiosos
✓ Rezar	✓ Ganar el cielo

Posibles relaciones entre eficiencia y eficacia

		Eficiencia (utilización óptima de los recursos)	
		Baja	Elevada
Eficacia (alcance de los objetivos organizacionales)	Baja	* Escasa recuperación de la inversión, pues los recursos no se utilizan bien. * Dificultad para lograr los objetivos empresariales.	* Alta recuperación de la inversión, los recursos se utilizan intensiva y racionalmente. * Dificultad para lograr los objetivos empresariales.
	Elevada	* La actividad operacionales deficiente y los recursos se utilizan precariamente. * Se alcanzan los objetivos empresariales, aunque el desempeño y los resultados pudieran ser mejores.	* La actividad se ejecuta bien. Las cosas se hacen bien al menor costo, en el menor tiempo y esfuerzo. * La actividad entrega resultados productivos para la empresa, se ejecuta de manera estratégica y táctica para la obtención de los objetivos deseados.

Las empresa y el ambiente

La concepción de empresa como sistema abierto parte de la premisa de que el medio en el cual se inscribe es inestable. Diversos factores causan esa inestabilidad: el rápido desarrollo de la tecnología, la expansión del mercado y los cambios sociales y económicos, que presionan constantemente para que la empresa confíe, se adapte y crezca de manera que cumpla las exigencias del ambiente; de modo que las relaciones entre las empresas y el ambiente son muy complejas, puesto que las empresas están situadas en un espacio humano, social, político y económico.

El hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Si se logra esa adaptación y se consiguen los objetivos, la empresa se considera eficaz y podrá crecer y sobrevivir (crecimiento y supervivencia) en la medida en que el volumen de lo obtenido mediante sus productos y servicios sea mayor que el invertido en la obtención y la aplicación de los recursos.

En resumen, la influencia de las fuerzas del ambiente produce cambios organizacionales que, a su vez, influyen en el ambiente originando cambios ambientales y el proceso recibe retroalimentación continua y dinámica de manera sucesiva.

Concepto de eficacia organizacional

La mayor parte de las organizaciones reciben energía de dos maneras: personas (recursos humanos) como fuente de energía y materiales (recursos no humanos). Ambos recursos requieren que se invierta energía, bien sea en la búsqueda, en la extracción o en la manufactura parcial de ellos.

A menudo, la medición de las entradas y las salidas de la empresa no se establece con base en la energía, ni en cualquier otro indicador que pueda expresarse en alguna medida de energía. La medida más próxima es el dinero (costo), que no se relaciona, necesariamente, con alguna medida de entrada y de salida de energía.

Desde esta perspectiva, la eficiencia tiene que ver con cuánto de lo que entra en una empresa sale convertido en producto y cuánto absorbe el sistema; se relaciona con la supervivencia de la empresa. La eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita. La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento de la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Eficiencia	Cómo se hacen las cosas; de qué modo se ejecutan.
Eficacia	Para qué se hacen las cosas; cuáles resultados se persiguen; cuáles objetivos se logran.

Negandhi sugiere, como base para establecer la eficacia administrativa, los siguientes criterios:

1. Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
2. Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
3. Rotación de personal y ausentismo.
4. Buenas relaciones interpersonales.
5. Buenas relaciones entre los departamentos.
6. Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
7. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo.
8. Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia empresarial. Tres condiciones esenciales se requieren para lograrla:

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