

1

Organizaciones

CAPÍTULO 1 del Libro “Introducción a la Administración de Organizaciones”

1. INTRODUCCIÓN

Algunos autores han preferido evitar el trabajo de definir el término organización como institución o como ente independiente de las personas y de la forma que funcionan, adoptando un camino más simple, como el de dar ejemplos de organizaciones pertenecientes a una sociedad o sistema social determinado.

En esta línea de pensamiento, se pueden señalar algunos ejemplos de organizaciones del medio social como: la Municipalidad de Salta, el Hospital El Milagro, la Universidad Nacional de Salta, el Club Gimnasia y Tiro, Horizontes S.A.-El Tribuno, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, YPF-Repsol, Refinor, etc..

A partir de estos ejemplos, es posible advertir que las organizaciones se presentan como estructuras sociales creadas por las personas para realizar actividades conjuntas y lograr objetivos que de forma individual serían imposibles de ser alcanzados.

Este camino utilizado por algunos autores es válido en el sentido que permite ubicar organizaciones de una sociedad, y también diferenciarlas. Por ejemplo, si alguien preguntara si la Municipalidad de Salta es lo mismo que la Universidad Nacional de Salta, o la Iglesia o el Hospital El Milagro, se diría que no, pero no se sabe muy bien conceptualmente en qué basarse para afirmar esto. En esta línea se encuentran los autores que llegan a diferenciar las organizaciones fundamentalmente por los propósitos u objetivos que persiguen. Como lo señalan Diez de Castro, García del Junco, Martín y Periañez (2001): “En esta línea se encuentran definiciones tales como que las organizaciones se crean y se mantienen para alcanzar ciertos objetivos, o

las que afirman que las organizaciones se deben entender como el conjunto de los esfuerzos de los individuos que son coordinados para alcanzar cosas que no podrían conseguirse a través de acciones individuales independientes”.

Solana (1993) después de señalar ejemplos de organizaciones de la sociedad argentina, menciona que: “cabe preguntarse entonces: ¿Cuáles son las características comunes que hacen que entes tan dispares puedan ser considerados todos ellos como organizaciones?”

Asimismo, también las metáforas han sido utilizadas para intentar conceptualizar a las organizaciones. Como lo señalan Díez de Castro, García del Junco, Martín y Periañez (2001) “ Las metáforas reflejan, cada una, una verdad significativa, pero parcial, una cara de la organización que trata de explicarla. Las ocho metáforas propuestas por Morgan (1986) consideran a las organizaciones como: 1) máquinas, 2) organismos, 3) cerebros, 4) culturas, 5) sistemas políticos, 6) prisiones síquicas, 7) flujo y transformación, y 8) instrumentos de dominación.”

Si bien los caminos señalados indican que, no resulta sencillo transmitir el concepto de un término que puede otorgar una variedad de significados, en este trabajo se asume el desafío de plantear el concepto de organización a partir del desarrollo de ideas simples, y que tienen que ver con sus fundamentos.

1.1 Concepto

El primer paso que se dará para abordar el concepto de organización será referirse a:

a) La agrupación de esfuerzos para un fin común: La actividad humana es la generadora de las organizaciones, es el medio que ha utilizado y utiliza el ser humano para modificar el ambiente que lo rodea buscando satisfacer sus necesidades.

Desde los tiempos más remotos, el hombre ha entendido siempre que debía sumar esfuerzos, sea para defenderse de los animales, para alimentarse o para convivir en situaciones de mejor calidad de vida. Desde la época de las cavernas, el hombre sabía que no podía enfrentarse solo con un determinado animal, pero que

sumando fuerzas de varias personas podía atacarlo y matarlo. Aprendió que, *asociando esfuerzos podía hacer cosas que él solo no podía lograr, o podía hacer cosas mejores que si lo hacía solo.*

La asociación de esfuerzos para un fin común, en su momento era cazar un animal, alimentarse o vivir en mejores circunstancias; pero luego con el pasar del tiempo el hombre siguió practicando la agrupación de esfuerzos para alcanzar fines comunes más ambiciosos.

Tanto en los tiempos remotos como en la actualidad, el ser humano supo que *lo que un hombre solo no puede hacer , dos lo pueden, lo que un hombre solo hace bien, dos lo hacen mejor.*

Pero la acción asociada de varias personas no basta para definir una organización, sino que constituye sólo un aspecto de ella, se necesitan además otros elementos.

b) Coordinación y armonización de los esfuerzos individuales: No se trata de asociar esfuerzos sin ninguna dirección, se necesita coordinar el esfuerzo, orientarlo hacia un objetivo común.

Un grupo de personas no conseguirá jamás mover una gran piedra que obstruya el paso de un camino, si cada una, obra según su propia iniciativa empujando en sentidos y tiempos diferentes. Para cada objetivo común en donde se requiera el esfuerzo de más de una persona será necesaria su coordinación y su armonización.

Es decir, que se puede tener una asociación de esfuerzos pero que no tendrá utilidad sin la existencia de la coordinación y la armonización hacia el objetivo común. La idea de organización exige como condición constante e indispensable para su existencia este nuevo elemento de la coordinación.

Entonces, se ha señalado que la primera idea es la asociación de esfuerzos, la segunda, la coordinación y la armonización de dichos esfuerzos, y ahora se está en condiciones de advertir una tercera idea que acerque al concepto de organización.

c) El objetivo común: Generalmente se sabe que cuando hay muchas personas los objetivos individuales son diferentes, pero cuando varias personas están trabajando

en grupo, siempre existe un objetivo común, que en definitiva es buscado para satisfacer objetivos individuales, y a ello tiende la organización.

Así, un grupo de viajeros que se enfrentan a esa gran piedra en el camino, asocian y coordinan esfuerzos hacia el objetivo común de despejarlo, utilizando los medios disponibles; y que una vez logrado el objetivo común podrán satisfacer objetivos individuales asociados a la continuación del viaje.

Con lo desarrollado hasta el momento, se puede expresar un primer avance del concepto de organización, el que se expresa a continuación: *cuando varias personas con determinados medios, unen y coordinan sus esfuerzos para alcanzar un fin u objetivo común dan vida a una organización.* Las tres ideas ya transmitidas, están expresadas en esta primera aproximación del concepto: esfuerzo común, coordinación del esfuerzo y objetivo común.

Pero resulta explicable la consecución de la coordinación del esfuerzo cuando se habla de pocas personas y de tareas sencillas, como el ejemplo de mover la piedra; lo que no será igual si se imagina la coordinación de miles de personas como el caso de nuestra Universidad, de la Municipalidad o del Estado provincial. Se tiene entonces la necesidad de incorporar otro aspecto más, con el cual se completará la idea de organización.

d) El sistema de relaciones y de distribución de tareas: Cada miembro de un gran grupo de personas que asocian y coordinan esfuerzos debe saber cuáles son sus tareas, cuáles son las de los otros miembros y cómo se deben relacionar. Si se viaja en un autobús, todos no pueden sentarse a conducirlo al mismo tiempo, ni tampoco puede dejar de existir alguna persona que lo guíe.

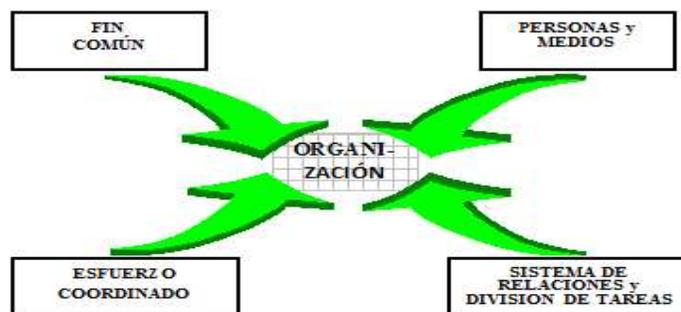


Figura 1.1: Elementos de la organización

Lo expuesto advierte la necesidad de generar un modelo de funcionamiento de la organización que haga factible la coordinación y la armonización de esfuerzos de grandes cantidades de personas.

Esta entidad creada por el hombre no solo persigue fines comunes, ya que siendo sus miembros seres sociales agrega otro importante elemento en su accionar: *regular la conducta individual y social de las personas.*

1.2 La organización como subsistema del sistema social

Vivimos en una sociedad de organizaciones, que se caracteriza por una múltiple variedad de ellas, todas dentro de ese universo complejo que se conoce como “sistema social”.

A las organizaciones se las puede observar como unidades sociales identificables o como partes de ese universo mayor llamado sistema social, lo que es posible advertir a partir de la figura N° 1.2.

Tal como lo señala el autor Amitai Etzioni¹, *nuestra sociedad es una sociedad organizacional, nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones.*

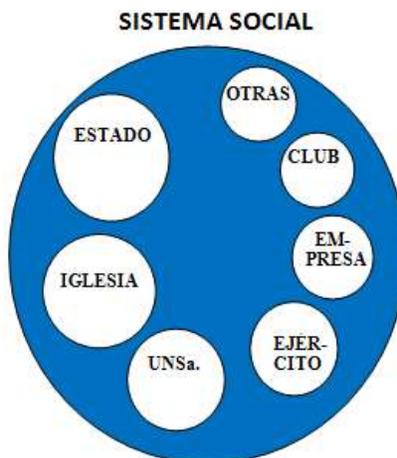


Figura 1.2: *Sociedad organizacional*

¹ETZIONI, Amitai, *Organizaciones modernas*, UTEHA, Buenos Aires, 1975

Los seres humanos no se mueven como quieren en las organizaciones. A la universidad no se va a la hora que se quiere a escuchar clases, hay un programa preestablecido, ni tampoco un alumno puede comportarse de la manera que se quiera o se desee, sino de una forma u otra está determinado por la organización.

Las modalidades establecidas, la forma de pensar de quienes conducen otorgan pautas de comportamiento, muchas de ellas están escritas y muchas no, pero se sabe cual es la forma en que están siendo regulados o delineados los comportamientos. Es importante destacar que la organización marca conductas.

Estamos dentro de un ambiente social que también marca conductas, y las organizaciones forman ese ambiente; por lo que es válido afirmar que *la organización regula la conducta individual y social de las personas*.

La universidad no está aislada, está dentro de ese marco complejo mayor que se llama sociedad; donde la sociedad la influye y viceversa. Lo mismo pasa con el Estado provincial, donde se observa cómo sus manifestaciones, de una manera u otra, son el producto del accionar de las personas, impactan en todo ese ambiente social, materializándose esa influencia dual, es decir la interacción mutua.

A esta altura del desarrollo del tema, ya se tienen todas las ideas básicas para poder formular una definición de organización como institución: *La organización es una institución social, un sub-sistema del sistema social, cuyos miembros en busca de determinados fines desarrollan tareas en forma consciente y coordinada, relacionándose mediante una estructura circunstancial; y sus comportamientos, características y objetivos están profundamente influenciados por el medio donde actúa, influencia que es recíproca.*

Numerosos autores han intentado conceptualizar a las organizaciones de modos diferentes, a continuación se señalan algunos de ellos.

Talcott Parsons²: *Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construídas o reconstruídas para alcanzar fines específicos.*

²PARSONS, Talcott, *Suggestions for a sociological approach to the theory of organization*, Administrative Science Quarterly, 1956.

Ricardo Solana³ las define como *un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.*

Andrea Zerilli⁴ las define como *la combinación de medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.*

Por su parte, la Norma ISO DIS 9000/2000, define al término organización como *“conjunto de personal e instalaciones con un claro establecimiento de responsabilidades, autoridades y relaciones”.*

Como las citadas, existe otra gran variedad de conceptos y definiciones que han sido expresados por diferentes autores, lo que da sustento a este trabajo de basar el concepto dado en los elementos que se han ido analizando uno a uno , destacando que la presencia simultánea de tales elementos es esencial para la existencia de una organización.

1.3 Caracteres de las organizaciones

Se han expuesto algunos ejemplos de la ya conceptuada organización. Así se han mencionado como tales a la Iglesia, a la Universidad, a la Municipalidad, a un Club Social y Deportivo, a la Empresa, etc. Pero todas ellas responden a unas características comunes que permiten considerarlas organizaciones. A continuación se señalan cuáles son esas características:

- a) presencia de fin- objetivo común
- b) conjunto de hombres y medios
- c) esfuerzo coordinado
- d) sistema de relaciones y dependencias
- e) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades (no casuales- sino planeadas)

³SOLANA, R., op.cit.

⁴ZERILLI, Andrea, *Fundamentos de Dirección y Organización General*. Ediciones Deusto. Bilbao. 1994

- f) presencia de uno o más centros de poder
- g) sustitución de personal
- h) interacción recíproca con el medio (sistema abierto)
- i) conjunto o sistema de valores
- j) sistema de roles - status
- k) duración en el tiempo

Si se examinan cada una de estas características en relación a agrupaciones humanas, se advierte que no todas las cumplen, por lo tanto no tendrán la cualidad de organizaciones.

Esto lleva a afirmar que todas las agrupaciones humanas pueden no ser consideradas organizaciones, y por tanto tampoco como objeto de estudio y análisis de la administración.

1.4 Usos del término organización

Hoy es común observar cómo se confunde y distorsiona el significado de la palabra organización. Es muy mal usado, al igual que otros términos como administración y burocracia, por ejemplo.

Se debe tener especial cuidado en utilizar adecuadamente el término organización, debido a la gran variedad de significados que podría llegar a tener según con qué sentido se lo utilice, lo que irá cobrando más importancia y claridad a medida que se comprendan otros conceptos como administración y modelos orgánicos de funcionamiento.

A continuación se señalan algunas diferencias y orientaciones importantes para un adecuado uso del término organización, que se expresan en la figura N° 1.3.

Lo que se pretende con esta necesaria distinción es, buscar que cada vez que se use este término se tenga el cuidado de no confundir aspectos como: a) lo trascendente de lo circunstancial, b) la institución de una tarea, c) la forma de funcionamiento del sistema organización.

No se puede confundir a la organización, con una parte del trabajo de administrar la organización. En este sentido, el término organización suele ser usado para identificar una parte de la gran tarea de administrar, lo que en el presente trabajo se definirá como el modelo de funcionamiento de la organización. Es decir, organizar la organización es generar un modelo de funcionamiento en donde se pueda armonizar a todas las personas que la integran hacia el objetivo común.

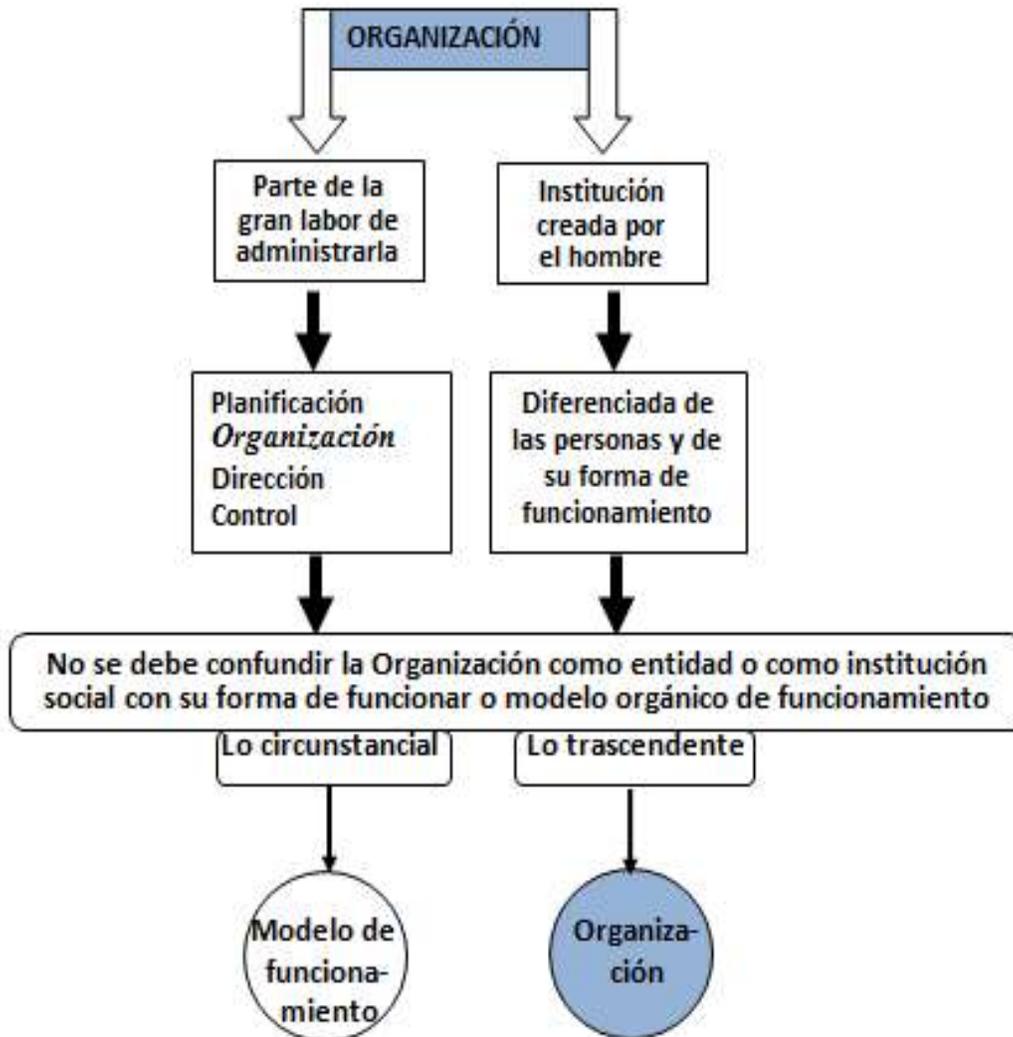


Figura 1. 3: Usos del término organización

La institución social creada por el hombre es distinta a las personas y a sus formas o modelos de funcionamiento, como también es diferente a su edificio. Por

ejemplo, supongamos que se cierra la Facultad de Ciencias Económicas, entonces que ha cambiado? la institución UNSa.?, no, lo que ha cambiado es su manera de funcionar. Entonces no se debe confundir la organización como entidad o como institución social con su forma de funcionar.

Queda claro que, lo trascendente es la organización y lo circunstancial es su modelo de funcionamiento, ya que este será en todo caso uno de los tantos medios (quizás el más importante) de los que se valdrá la organización para alcanzar sus fines.

Sería un gravísimo error que las organizaciones sean presas o esclavas de su modo de funcionar (estructura orgánica), ya que podrían ser víctimas de un modelo que debe ser permanentemente revisado y adecuado para que sirva y no para que condicione a la organización, siendo ésta la principal causa de los fracasos empresarios de nuestra época.

2. LOS FINES EN LA ORGANIZACIÓN

Como se ha señalado, cualquier conjunto de personas puede asociar esfuerzos, no para algo establecido por el azar sino para conseguir un objetivo determinado.

No tendría sentido realizar esfuerzos si no se tiene una orientación previa del destino de ese esfuerzo. Ninguna organización podrá existir como tal si no posee una definición clara de sus fines u objetivos.

La realidad nos muestra que en las organizaciones hay muchas personas que realizan esfuerzos sin ninguna orientación, por qué?; porque allí está fallando lo que mas adelante se denominará la administración, es decir, no existe la guía u orientación de ese esfuerzo, porque de una manera u otra ese esfuerzo tendría que tener algún camino previamente trazado, o sea, "lo que se pretende alcanzar".

Antes de proceder al desarrollo del concepto de fines de la organización, conviene dejar en claro que en adelante se utilizarán los términos fines y objetivos como sinónimos.