

Maximiliano F. Eggers

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES



Muestra distribuida por la editorial

Capítulo 1: Introducción a las Organizaciones

Importancia de las organizaciones	9
Definición de organizaciones	10
Elementos de las organizaciones	10
Recursos humanos.....	10
Recursos materiales.....	11
Recursos naturales y energéticos.....	11
Conocimiento y cultura organizacional	12
Símbolos y prestigio	12
Tipos de organizaciones	13
Las empresas	13
Administración pública.....	14
Organizaciones No Gubernamentales (ONG)	14
Rotary Club.....	14
Clubes	14
Clasificación de organizaciones	15
Según los propietarios	15
Según sus fines	15
Según su tamaño	15
¿Qué es el medio ambiente? ¿Cómo influye en las organizaciones?	15
Entorno inmediato	15
Entorno mediato	16
Organizaciones como sistemas abiertos	18
Visión, misión y objetivos	19
La visión	20
La misión.....	20
Los objetivos.....	20
Cultura Organizacional.....	22
El Iceberg de la cultura organizacional	23
Las organizaciones internacionales.....	24
La concentración económica de las corporaciones multinacionales	25

Capítulo 2: Escuelas de la administración

Antecedentes de la Escuela Clásica	29
Capitalistas y obreros en la revolución industrial	32
Las Escuelas Clásicas de Administración	33
La Escuela de la Administración Científica. Aportes de Frederick Taylor	33
La escuela de la administración industrial y general	35
Escuela del Comportamiento Organizacional.....	37
Teoría de las Relaciones Humanas. Elton Mayo.....	37

Primera etapa de la experiencia de Hawthorne	37
Segunda etapa de la experiencia de Hawthorne	37
Tercera etapa de la experiencia de Hawthorne	38
Cuarta etapa de la experiencia de Hawthorne	38
Conclusiones de la experiencia de Hawthorne	39
Escuela Estructuralista	39
Modelo Burocrático. Max Weber (1864-1920)	39
Escuela de la Teoría de la Organización	41
Chester Bernard	41
Racionalidad Limitada. Herbert Simon	42
Escuela de la Teoría General de Sistemas	42
Theodore Levitt. Enfoque de comercialización	43
La escuela del control de calidad	44

Capítulo 3: Planificación y estrategias organizacionales

Planeación: fundamentos de proyección y administración de objetivos	49
¿Cómo planificar?	50
El proceso de la planificación	50
1. Establecer objetivos	50
2. Análisis de la situación actual	51
Perspectiva interna de la empresa	51
Perspectiva externa a la empresa	52
3. Formular estrategias	52
4. Diseñar programas o planes de acción	54
¿Qué es el control?	55
Requisitos de un buen control	55
Importancia del control	55
Elementos del control	57
Tipos de control	58
Técnica de control: el presupuesto	59
¿Cómo genero el presupuesto?	60
Clasificación de los presupuestos	60

Capítulo 4: Diseño y estructura organizacional

Concepto y tipos de estructura en las organizaciones	63
Diseño organizacional	65
Parámetros de diseño	67
Especialización de la tarea	67
Formalización del comportamiento	68
Capacitación y adoctrinamiento	69
Agrupamiento de unidades	70
Dimensión de la unidad	76

Centralización y descentralización	77
Factores situacionales	78
Intereses y poder	82
Las bases del poder	84

Capítulo 5: Competencias del administrador

Liderazgo.....	89
Primeras teorías del liderazgo	89
Teoría de los rasgos	89
Teorías del comportamiento.....	90
Teorías de las contingencias sobre liderazgo	92
El modelo de Fiedler.....	92
Teoría del liderazgo situacional (TLS) de Hersey y Blanchard.....	94
Teoría de la Ruta-Meta.....	96
La Comunicación	97
Redes de comunicación organizacional.....	97
Comunicación informal.....	100
Manejo de la comunicación en un mundo globalizado	100
Construcción de equipos de trabajo.....	102
Roles	102
Equipo de trabajo	102
Características de equipos de trabajo eficaces	103
Motivación	105
Teorías de las Necesidades	105
Jerarquía de Necesidades Humanas. Abraham Maslow	105
Factores motivacionales. Frederick Herzberg.....	107
Teoría de la equidad.....	107
Teoría de las expectativas.....	108
Teoría de las metas	109

Capítulo 6: Áreas organizacionales

Área Comercial	113
Área de Producción	118
Área de Finanzas	120
Área de Recursos Humanos	120
Administración de los recursos humanos	122
Shared Services (Servicios Compartidos)	124
Los 10 errores comunes cuando se implementan los Shared Services	125
Área de Sistemas de información.....	126
Sistemas de apoyo para decisiones	129
Área de Investigación y Desarrollo (I + D).....	130
Creatividad	130

Capítulo 7: Responsabilidad social y ambientes naturales

Responsabilidad social y ética personal	135
Factores determinantes de comportamientos éticos o no éticos	139
Modelo de toma de decisiones <i>Ethical Fitness</i>	141
Los Ambientes Naturales	143

Capítulo 8: Tendencias alternativas a modelos hegemónicos de administración

Tendencias alternativas a los modelos de gestión	147
Empresas recuperadas: el caso de Cerámica Zanón, antes del control obrero	148
Cooperativas	151
Tipos de Cooperativas	153
ONG (Organizaciones No Gubernamentales)	154
La personería jurídica	158
Bibliografía	163
Bibliografía web consultada	164

Capítulo 1: Introducción a las Organizaciones

Como punto de partida queremos formular la pregunta básica a la hora de desarrollar una Teoría de las organizaciones: ¿Qué es una organización? En esta unidad vamos a tratar de responderla definiendo este objeto de estudio y además, nos referiremos a los diferentes tipos de organizaciones que existen.

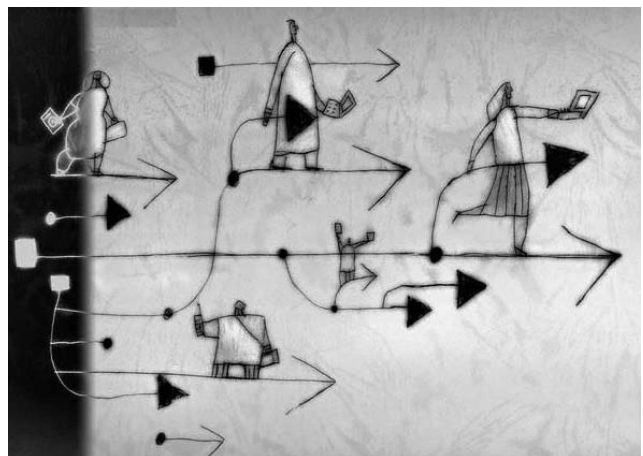
IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son, tal vez, uno de los elementos más comunes de la vida cotidiana de nuestra sociedad. Nosotros estamos en permanente contacto con organizaciones. Es así que si uno quisiera entender su importancia y el rol que ellas ocupan no hay nada más ilustrativo que nombrar algunos ejemplos, como lo son las obras sociales, los clubes y hospitales, las sociedades de fomento, las cárceles, los teatros, las bibliotecas, el ejército, las iglesias, las escuelas y facultades; así como grandes empresas como Mc Donald's, Ferrari, M&M, IBM, e incluso otras no tan grandes como pueden ser una verdulería, una carnicería, una farmacia o la panadería del barrio.

Estos ejemplos nos muestran que esta materia no es algo abstracto, sino que va a analizar elementos que son parte de nuestras vidas y que influyen en nuestros pensamientos, cultura, ideologías, así como también en múltiples decisiones diarias, como pueden ser a dónde salir para entretenerse, con quiénes, hasta qué hora, con qué ropa, etc.

Richard Hall comenta: “Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea. Nos rodean. Nacimos en ellas y, por lo general, morimos en ellas. Nuestro tiempo de vida entre ambos extremos está lleno de ellas. Es imposible escapar de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos”.

Santiago Barcos plantea: “Las organizaciones se han convertido en poderosas fuerzas sociales, que ejercen un poder significativo en la sociedad y modelan su vida”.



Por Todd Davidson

DEFINICIÓN DE ORGANIZACIONES

Hagamos el ejercicio de encontrar características en común entre las distintas organizaciones que mencionamos en el apartado anterior. Esta metodología nos va a permitir aproximarnos a una definición de una organización.

- Están **constituidas por grupos de personas**. Estas personas tendrán diferentes jerarquías y diversas responsabilidades. Por ejemplo, en una escuela hay un director, que es la máxima autoridad, y también hay secretarios, profesores, cocineras, empleados de limpieza, alumnos. Cada uno de ellos cumple una función distinta dentro de la organización “escuela”.
- **Son creadas por una persona o grupo fundador**. Por ejemplo, un hospital puede ser fundado por un grupo de médicos, un teatro por un grupo de actores independientes o una panadería por un emprendedor panadero.
- **Persiguen determinados fines**. Estos fines cubren necesidades dentro de una sociedad. Por ejemplo, en un hospital oncológico se busca curar los enfermos de cáncer, en un teatro se busca entretener a la gente con una obra de teatro, en una panadería se busca una ganancia a partir de la venta de panes y demás elementos de confitería.
- Estas empresas son **dirigidas o coordinadas de forma consciente** para que el grupo de personas pueda alcanzar el fin por el cual fue fundada la empresa.

Una definición posible de organización sería entonces:

Organizaciones son aquellas agrupaciones humanas que fueron constituidas y dirigidas conscientemente para alcanzar determinados fines.

ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

No hay una organización igual a otra. Cada una de ellas tiene características, cultura, metodologías, fines, estructuras diferentes. Sin embargo, se puede decir que todas comparten algunos elementos que son propios de las organizaciones: los recursos con que cuentan. Los describimos a continuación.



Recursos humanos

Son las personas con que cuenta la organización para lograr sus objetivos; es decir, las que trabajan en ella. La importancia que se le dio a este recurso a través de la historia fue diferente. En la actualidad, se considera que es uno de los recursos más importantes (sino el más importante) que posee una organización.

La administración de los recursos humanos es una de las áreas de mayor estudio. Incluye aspectos como la motivación, retención, incentivos, capacitación, etcétera.

Recursos materiales

Son aquellos bienes muebles e inmuebles con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones. Algunos ejemplos son los insumos, ingredientes, dinero, materias primas, instalaciones, maquinarias, herramientas, locales, fábrica, vehículos, impresoras, computadoras, mesas, sillas, muebles, estantes, escritorios, televisores, etcétera.

Recursos naturales y energéticos

Son la tierra, el aire, el agua, la luz solar, combustibles y energía eléctrica, luz solar, etc. con que pueda contar la organización.

Las organizaciones están tendiendo a un modelo organizacional de *Green Office*, un modelo cuyo objetivo es reducir las emisiones de dióxido de carbono y la huella ecológica que dejan las oficinas. *Green Office* conduce a los empleados de una oficina a trabajar en un medio ambiente más agradable, mejora la conciencia por el medio ambiente y lleva a una reducción de costos. La aplicación de este programa beneficiará tanto a la organización como al medio ambiente.

Carlos Grinberg, presidente de *Argentina Green Building Council*, en una entrevista del Diario *La Nación** afirma: "Los edificios sustentables buscan minimizar su impacto sobre el medio ambiente durante su construcción, su uso, y al finalizar su ciclo de vida. Se trata de reducir (o si fuera posible, eliminar) su huella ecológica".

* Artículo titulado "Green Building en Buenos Aires", publicado por el diario *La Nación* el 5 de Abril de 2010.

Un mundo de peces

por miguel brea



Conocimiento y cultura organizacional

La información, las ideas y el conocimiento que forman parte y hacen a la organización son recursos intangibles y valiosos.

En muchas organizaciones hay inversiones muy grandes que tienen como único fin resguardar estos recursos. Algunos ejemplos pueden ser: un listado de clientes de una organización, la forma de realizar el pan de una panadería, el conocimiento de los ingredientes de un chocolate, etcétera.

Bienes o activos tangibles: son aquellos bienes materiales que se pueden tocar y ver. Ejemplos: materia prima, stock, libros, materiales, maquinarias, etc.

Bienes o activos intangibles: son aquellos bienes no materiales que le aportan valor a la empresa, por ejemplo una marca comercial.

Para hacer más ilustrativa la importancia de estos recursos, tengamos en cuenta el siguiente ejemplo que describe la trama de la película *Misión Imposible*:

El equipo de la IMF (Impossible Mission Force) debe vigilar un evento diplomático en Europa Central donde presumiblemente pasará a manos enemigas la lista NOC con los nombres y ubicaciones de todos los agentes encubiertos de la CIA en el mundo. Pero la operación termina resultando un desastre, siendo una emboscada donde casi todos los integrantes del equipo perecen. Salvo la esposa del fallecido Jim Phelps y el agente Ethan Hunt, no ha quedado nadie vivo. Y lo peor, la CIA sospecha que ellos fueron los que organizaron la trampa. Ahora Hunt y Claire deberán correr contra el tiempo, evitando ser cazados por sus propios compañeros y, a la vez, investigando por su cuenta para demostrar su inocencia.

Esta famosa película desarrolla su trama a partir de la búsqueda de una lista perteneciente a la CIA. Esta lista es tan valiosa para ciertas organizaciones que puede dar lugar a misiones que impliquen exponer la vida y mucho dinero. Si bien ésta es solo una ficción, es ilustrativa de la importancia que puede llegar a tener cierta clase de información para algunas organizaciones.

Símbolos y prestigio

¿Alguien se puede imaginar cuánto valen la “M” de *Mc Donalds*, la marca *Microsoft* o el caballito de *Ferrari*?

Las marcas, los símbolos, logotipos hacen al producto o servicio que brinda una organización identificable. Cualquiera de nosotros podrá identificar si se trata de una *Coca Cola* o si se trata de una *Pepsi*, con el solo hecho de ver cuál es la marca, o el envase del producto.

Las marcas generan asociaciones en el individuo que despiertan sentimientos. Es posible que cuando uno vea la marca *Nike* la asocie al deporte y la competencia; y cuando vea la marca *PlayStation*, la relacione con diversión.

Estos elementos intangibles en ocasiones son los recursos de mayor valor económico para las organizaciones. La historia, las relaciones comerciales, la calidad de los productos, las

publicidades y demás estrategias de comercialización llevan a posicionar a las marcas, símbolos, logotipos o nombres dentro de la sociedad.

Además, muchas organizaciones son identificadas, no por una imagen específica, sino por la ubicación en que se encuentran, lo que venden, la calidad y variedad de los productos o servicios que venden u ofrecen, su precio, entre otras características. Esto también es un activo de la organización que hay que considerar dentro de este grupo.

Activos: son todos aquellos bienes o recursos económicos que pertenecen a la organización.



Tipos de organizaciones

Existen diferentes tipos de organizaciones, las podemos clasificar en tres básicos.

Las empresas

Una empresa es un grupo social que produce bienes y/o servicios, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. En general, su objetivo natural y principal es la obtención de utilidades.

Un importante *Diccionario jurídico*¹ define: “Empresario es la persona que forma parte de una empresa o la tiene toda de su cuenta, contribuyendo a ella con su **capital** y sufriendo las pérdidas o reportando las ganancias”.

Esta definición de empresario da a entender que uno de los elementos más importantes de las empresas es el capital. Por medio de este capital, este tipo de organizaciones realiza inversiones con las cuales procura,



¹ Fernández de León, Gustavo; *Diccionario jurídico*.

Gaturro, por Nik

Beneficio económico o utilidades:

ganancias que obtiene una organización por el desempeño de sus funciones. Generalmente se define como la diferencia entre los ingresos y los costos totales.

Capital: es la suma de recursos, bienes y valores para desempeñar las actividades de la organización.



Por Leon Zernitsky

mediante la prestación de servicios o venta de bienes, obtener una ganancia, a riesgo de perder el capital.

Administración pública

La administración pública es la organización del gobierno de un Estado. Sus objetivos deben estar en función de lo que quiere y necesita la comunidad. Debe tender al diseño, aprobación y ejecución de las políticas para lograr esos objetivos.

La administración pública abarca a los distintos entes y dependencias que integran el Poder Ejecutivo Nacional, y los poderes ejecutivos provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como las administraciones municipales.

Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Las ONG son organizaciones privadas, independientes de gobiernos públicos, creadas con fines sociales o humanitarios. Los miembros son llamados “socios” o “afiliados”. Es importante destacar que estas organizaciones no persiguen fines de lucro. Esto no significa que descuiden la administración de los recursos, sino que los objetivos principales de la organización son los sociales o humanitarios.

Existen diferentes tipos de ONG, como fundaciones y asociaciones. Algunos ejemplos son:

Rotary Club

La misión de Rotary Club Internacional, asociación mundial de clubes rotarios, es servir a los demás, promover elevados estándares éticos y fomentar la comprensión, la buena voluntad y la paz en el marco del espíritu de compañerismo de los dirigentes empresariales, profesionales y cívicos que integran los clubes rotarios.

Clubes

El primer artículo del estatuto social de la asociación civil River Plate, establece que:

“Artículo 1° - El CLUB ATLETICO RIVER PLATE, fundado el 25 de Mayo de 1901, en la ciudad de Buenos Aires en la que fija su domicilio legal, es una Asociación Civil con Personería Jurídica, cuyas finalidades y propósitos son:

a) Propulsar el desarrollo integral de la cultura física, moral e intelectual de sus asociados, a cuyo efecto habilitará las instalaciones deportivas y sociales que permitan los medios y recursos a su alcance;

b) Organizar competencias y torneos y participar en todos aquellos actos relacionados con sus fines que organicen las entidades a las que la Institución se halle afiliada;

c) Promover el espíritu de unión y sociabilidad entre sus asociados;

d) Mantener relaciones con las instituciones nacionales y extranjeras, que tengan afinidad de propósitos, a cuyo efecto podrá establecer las delegaciones y representaciones que sean convenientes.”

Clasificación de organizaciones

Las organizaciones pueden clasificarse según diferentes criterios.

Según los propietarios

Privadas: aquellas que no pertenecen al Estado.

Estatales: los capitales para el funcionamiento de la organización fueron aportados por el Estado.

Mixtas: existe participación en los capitales de la organización, tanto privados como públicos.

Según sus fines

Con fines de lucro (empresas).

Sin fines de lucro. El capital no es invertido para la búsqueda de una ganancia, sino para cumplir fines comunitarios, sociales, políticos, culturales, deportivos, etcétera.

Según su tamaño

Grandes

Medianas

Pequeñas

Generalmente, el criterio para determinar el tamaño de una organización está dado por la cantidad de personas que trabajan en ella.



¿Qué es el medio ambiente? ¿Cómo influye en las organizaciones?

En la teoría de las organizaciones, el medio ambiente o entorno es aquello que se encuentra fuera de la organización y que la rodea y/o afecta.

La organización interactúa con diferentes elementos del entorno. Estos elementos, de forma directa o indirecta, influyen sobre las organizaciones.

Entorno inmediato

Hay un entorno inmediato a la organización, que interactúa con ella y la afecta directamente. Por ejemplo:



Competidores: son organizaciones que ofrecen los mismos productos o servicios que la nuestra, y cuyo comportamiento organizacional está dirigido por un objetivo que se enfrenta al mismo que perseguimos. Por ejemplo, consideremos el caso de que siendo IBM competidora de Hewlett Packard, ambas busquen ser líderes en ventas. HP se puede ver perjudicada por una decisión de IBM de lanzar al mercado una nueva computadora totalmente innovadora, que lleve a que los consumidores la adquieran, en lugar de comprar computadoras de HP.

Proveedores: son aquellas organizaciones o personas que nos proveen de materiales e insumos necesarios para la operatoria de nuestra organización. Para una carnicería, un proveedor es el frigorífico al cual le compra la carne. La carnicería se puede ver afectada, en caso de que el frigorífico tome la decisión de cambiar la calidad de la carne que vende, o decida aumentar el precio.

Clientes: son aquellas personas que consumen el servicio o producto que brinda la organización. Por ejemplo, un empresario podría tomar la decisión de invertir en un ciber con las mejores consolas de video-juegos para atraer al público adolescente. Este empresario, por ejemplo, se ve afectado por las decisiones de los consumidores de dejar de ir a los cibernets y pasar a jugar desde sus casas con máquinas propias.

Organismos oficiales: son organismos gubernamentales, ya sean municipales, provinciales o nacionales. Por ejemplo, una ley lanzada desde el gobierno nacional que imponga límites de horario para el ingreso a bares y discotecas, afecta directamente a una discoteca.

Organizaciones laborales: Se trata de los sindicatos a los cuales están asociados los empleados de una organización, que pueden influir en nuestra organización directamente. Supongamos que deciden hacer una huelga y a raíz de ello parar las operaciones por un día. Esto generará problemas que repercutirán directamente en el seno de la administración de la empresa.

Entorno mediato

El entorno mediato es el entorno más amplio. Produce efectos sobre los elementos del medio inmediato y luego terminan afectando a la organización. Veamos algunos ejemplos:

El entorno demográfico: la cantidad de personas que habita una zona influye en nuestras organizaciones. Por ejemplo, si uno tiene una carnicería en un pueblo pequeño, no va a tener la misma cantidad de potenciales clientes que los que tendría si el local estuviera en el centro de una gran ciudad; así como tampoco se va a ver afectado por grandes competidores.

El entorno económico: la situación económica de un país es importante y está incluida dentro del entorno mediato de una organización. Por ejemplo, una crisis económica sin duda puede afectar a nuestros clientes, que probablemente reduzcan el consumo de los artículos que nos compran; o un contexto inflacionario lleva a la necesidad de actualizar constantemente los precios de venta para poder cubrir los costos.

El entorno político: las políticas, declaraciones, acciones y regulaciones del gobierno pueden llegar a afectar a nuestro ambiente inmediato. Por ejemplo, una política de freno a las importaciones podría afectar a nuestros proveedores, que podrían no estar en condiciones de proveernos los mismos materiales que antes.

El entorno tecnológico: los avances tecnológicos generan muchos cambios en las organizaciones, que las afectan de diferentes maneras. Por ejemplo, si la competencia adquiere una maquinaria de última tecnología que permite producir un producto a menores costos que nuestra organización, va a tener una ventaja competitiva con respecto a nosotros.

El entorno natural o medio ambiente: en muchas ocasiones, las condiciones naturales llevan a afectar de alguna manera a nuestro ambiente inmediato. Por ejemplo, Los clientes de una aseguradora podrían verse afectados por una lluvia de granizo que dañó sus autos, y hacer los reclamos correspondientes. Este acontecimiento podría afectar directamente a la aseguradora.

El entorno cultural: la cultura de la sociedad en la que la organización está inmersa influye sobre las organizaciones. La cultura de una sociedad genera diferentes comportamientos en los clientes, puesto que los incita a consumir diferentes productos. Mientras que un argentino consume yerba mate, dulce de leche y alfajores, porque son elementos que están inmersos en su cultura, un estadounidense suele consumir otros productos como mantequilla de maní.



Por Caloi

Organizaciones como sistemas abiertos

Un sistema es un conjunto de objetos o elementos que se relacionan entre sí para llegar a determinado objetivo o resultado. Un sistema puede ser cerrado o abierto.



Un **sistema cerrado** es aquel cuyos límites son impenetrables. No tienen ninguna interacción con ningún elemento de su entorno. Los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente, y por otro lado, tampoco influyen en él.

El término también es utilizado para los sistemas completamente estructurados, en los cuales los elementos y relaciones interactúan de una forma rígida produciendo un resultado invariable. Estos son llamados sistemas mecánicos, como las máquinas. Por ejemplo, un reloj es un conjunto de elementos que se relacionan entre sí, que terminan dando como resultado la visualización de la hora. Su funcionamiento está programado, y opera con un muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente.

Un **sistema abierto**, en cambio, es aquel cuyos elementos se encuentran en interacción con el medio ambiente externo.

Muchos autores plantean la visión de las organizaciones desde el punto de vista de los sistemas. Pero, ellos no están pensando en los sistemas cerrados, sino que están caracterizando el desenvolvimiento de las organizaciones como sistemas abiertos.

Es totalmente lógico que una organización sea un sistema abierto y no uno cerrado. Esto es esencialmente porque se trata de un grupo humano y ninguna persona se encuentra aislada y abocada a una única organización. Todos los participantes se ven influenciados por el medio ambiente en el que viven, y consecuentemente llevan esas influencias a la organización.

Al tratarse de un sistema abierto, una organización recibe insumos e información desde el exterior, que elabora internamente para producir una salida hacia el exterior.

Veamos algunos ejemplos:

- En una panadería existen diferentes aportes desde el contexto a la organización: harina de trigo, levadura, dinero, etc. A su vez hay un proceso de transformación de determinados elementos en lo que resulta siendo el pan. Pero no solo hay que rescatar al pan como salida de la panadería, sino que además hay que tener en cuenta que, por ejemplo, los empleados se llevan frustraciones, satisfacciones, estrés, que también son productos de los sistemas organizacionales.
- En una peluquería existen diferentes entradas: las tijeras, gel, tintura, etcétera. El peluquero es quien, mediante los materiales de trabajo y aplicando la técnica adquirida, corta el pelo o realiza los trabajos de belleza correspondientes. Pero

las salidas no solo son un corte de pelo. Hay que tener en cuenta la satisfacción del cliente, el estrés del peluquero por escuchar los chismes del barrio, las novedades que se lleva el cliente por leerse las revistas del espectáculo, etc.

La retroalimentación se da por aquellos resultados que aporta la organización al contexto y que influyen de alguna manera a las entradas. Veamos el ejemplo de una peluquería:

- Supongamos que los clientes se van disconformes porque tuvieron que soportar una gran espera, y quien está al frente del negocio lo percibe o se lo cuentan. Esto constituye una retroalimentación, que debería llevar a acciones por parte de la organización, por ejemplo, aplicar un sistema de turnos o contratar a un peluquero adicional para que no se genere una gran espera.



Por Maitena

- Si los clientes se van muy felices cuando, además de cortarse el pelo, utilizan al peluquero como psicólogo barrial, y le cuentan todos los problemas de la casa o chismes del barrio. Un buen peluquero sabe captar esos mensajes y se muestra atento y conciliador con los clientes.

En estos ejemplos hay una salida de la organización que es captada por quienes la administran (en el ejemplo, el peluquero), y toman decisiones que cambian el proceso en el interior de la organización.

Pero en este enfoque sistemático de las organizaciones hay una gran complejidad que todavía no hemos planteado. Mencionamos que las organizaciones interactúan con el contexto, pero no dijimos lo dinámico y cambiante que es éste. La moda cambia, lo que piensan las personas cambian, los clientes rotan, los pensamientos no son los mismos, la actualidad no es la misma, el clima no es el mismo, la tecnología se renueva constantemente, los gustos de las personas cambian, entre miles de sorpresas con que uno se puede encontrar.

Una organización que se enfrenta a un ambiente muy dinámico tiene que adaptarse al cambio continuamente. Si no se adapta y no cambia, queda obsoleta y es superada por quienes sí se adaptan. El éxito del sistema depende de la exitosa interacción que la organización logre establecer con su ambiente.

VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

Las organizaciones, por definición, son creadas por los fundadores para el cumplimiento de determinados fines. Toda la estructura organizativa está fundada en una misión organizacional.

Pero ¿qué es la misión? Cuando se habla de este tema se suelen utilizar conceptos como misión, visión y objetivos como si fuesen lo mismo. En este apartado buscaremos clarificar el tema.

La visión

Es el sueño de los socios fundadores, la imagen que ellos se crearon al momento de crear la organización.

Esto es muy importante, porque guía a la organización hacia un camino, es la fuente de inspiración para el negocio. Sobre todo en organizaciones jóvenes y en desarrollo, es la guía que da fuerzas para continuar en aquellas etapas difíciles. Muestra hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo.

Una visión bien formulada debe ser breve, inspiradora, clara, fácil de captar y recordar. Veamos algunos ejemplos:

La visión de la empresa automotora *Ford* es convertirse en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.

Para *Disney*, la visión es “Hacer feliz a la gente”.

La misión

La misión de una empresa resulta de conocer a qué se dedica una organización, para qué existe. La misión es el propósito o razón de ser de la empresa. Es la declaración de aquello que pretende realizar en el sistema en el cual interactúa.

La definición de la misión puede ser crucial. Establecer una misión estrecha puede delimitar el accionar de una organización y hasta llevarla al fracaso. Levitt, en su libro *Innovaciones en Marketing* (1965), dio ejemplos ilustrativos, como el caso de la industria cinematográfica de Hollywood que no se involucró oportunamente en el negocio de la televisión, por haber definido a la misión como “producir cine”, en lugar de “producir entretenimiento”.

Ejemplos de misión

Declaración de la misión de Gas Natural: “La Misión del Grupo Gas Natural es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales”.

Misión de *Facebook*: es ser una herramienta social que conecte a las personas con la gente que lo rodea.

Los objetivos

Los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los parámetros respecto de los cuales se evalúan los logros. Las decisiones y acciones de los miembros de la organización deben estar orientadas a lograr los objetivos. Un objetivo es claramente definido si puedo controlar su cumplimiento.

Los objetivos son determinados por los gerentes de nivel alto, fluyen hacia abajo en la organización y se convierten en sub objetivos para cada área de la organización. Se parte de un objetivo ambiguo definido por un gerente, como “incrementar el liderazgo del mercado”, y luego se van haciendo más específicos a medida que van bajando a nivel departamental, hasta llegar a nivel de objetivos particulares para una persona.

Muchas organizaciones utilizan el sistema de administración por objetivos (APO), de acuerdo con el cual estos se establecen por acuerdos mutuos entre quien evalúa y quien tiene que desempeñarse y llevar a cabo las actividades para su cumplimiento. Es así que los gerentes de unidades establecen objetivos específicos para sus unidades en

colaboración con sus propios gerentes. Asimismo, los gerentes de unidades se sientan con cada uno de sus subordinados a establecer los objetivos y a realizar un seguimiento en el desempeño de cada uno de los individuos.

La APO no solo ayuda al establecimiento de los objetivos, sino que genera un sentimiento de motivación en los empleados, que se sienten involucrados en la causa por haber sido parte de la toma de decisiones y establecimiento de los objetivos. De lo contrario, el personal se podría negar a cooperar o solo haría un esfuerzo a medias por sentir que están poniendo en práctica los objetivos “de otros”.

Para establecerlos, es vital que haya un trabajo adecuado de comunicación. Todas las personas involucradas deben estar conscientes y tener claros cada uno de los objetivos que deben guiar su accionar; por otra parte, es clave que estos estén escritos y publicados.

Los objetivos deben ser desafiantes. En tal sentido, si son fáciles de alcanzar, quien debe cumplir con ellos percibe que sin mucho esfuerzo cumple su tarea en la organización. Por el otro lado, si son inalcanzables, el empleado pierde la motivación al sentir que nada de lo que pueda hacer es suficiente para cumplir con el objetivo. Es clave entonces la determinación de objetivos realistas y desafiantes para mantener a los empleados motivados.

Idalberto Chiavenato señala: “La APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la compañía de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, a la par de la necesidad del gerente de contribuir para su propio desarrollo. Es un estilo exigente y compensador de administración de empresas”.

En general, los programas de APO constan de los siguientes elementos.

- Partir de objetivos establecidos desde la gerencia más alta de la organización. De esta manera, los gerentes y el personal tienen una idea clara de lo que espera lograr la alta gerencia.
- Es vital que todas las personas que son parte de la organización, desde los integrantes de la alta gerencia, hasta los operarios de la última línea tengan en claro cuáles son sus objetivos y qué es lo que se espera de ellos.
- Es clave la participación de todos los empleados en el establecimiento de los objetivos. Cuanto mayor es la participación de gerentes y empleados para establecer metas, tanto mayor la probabilidad de que éstas se alcancen.

Mafalda, por Quino



Son trascendentes, además, los procesos de revisión y control de desempeño. En la revisión, el líder y el supervisado deciden qué problemas existen y qué pueden hacer para resolverlos. De ser necesario, los objetivos se pueden alterar.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada una de las personas tiene una única personalidad: características, rasgos, temperamento, que hacen a la forma de interactuar de una persona con otras. Una organización también tiene personalidad, y es lo que llamamos “cultura”.

La cultura organizacional implica un conjunto de normas, costumbres, actitudes, ritos, valores, creencias compartidas por quienes conforman la organización.

Hay ciertas cosas que se desarrollan dentro de una organización y que tienen una explicación más allá de la estructura o la industria en la que se esté trabajando. Hay cuestiones que son implantadas en la organización desde su fundación o como solución a determinados problemas, y que se decide mantener a través de los años.

Podemos comparar dos empresas de la industria petrolera que tienen una facturación, estructura y tamaño similar. Sin embargo, podrían observarse grandes diferencias entre ellas, que están determinadas por la cultura organizacional. Por ejemplo, podemos encontrar:

• Organización Tipo 1

- Los empleados basan sus decisiones en reglas documentadas
- Reticencia al cambio
- Supervisión exhaustiva
- Escasa preocupación por la motivación del personal

• Organización Tipo 2

- La administración alienta el cambio y la toma de riesgos
- Promueve y premia la innovación
- Pocas normas y reglas que los empleados deban cumplir
- Supervisión relajada
- Existe un departamento de Recursos Humanos preocupado por la motivación de sus empleados

Probablemente, una persona que pase a trabajar de una de las empresas a la otra, va a notar un gran cambio, dado principalmente por la cultura organizacional.

Edgar Schein definió cultura de la siguiente manera:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por tanto, deseable para

enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada para percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos.”²

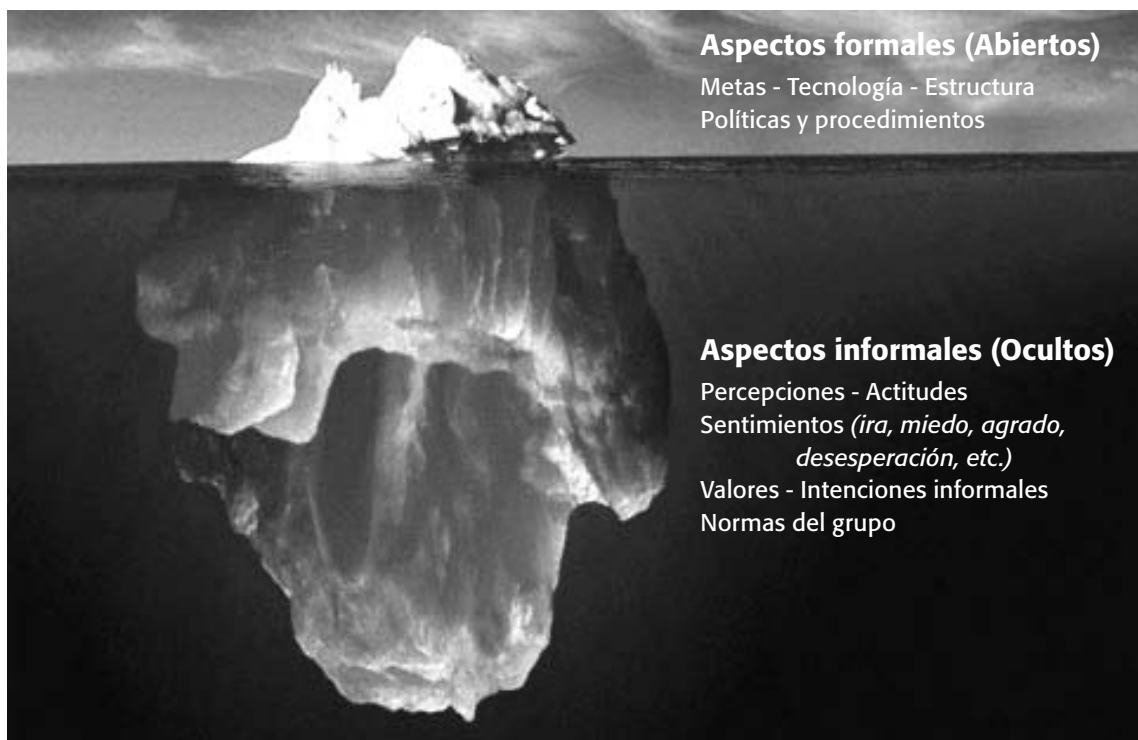
Muchos administradores tienden a ver a la cultura organizacional como algo sin mucha importancia y además, lo consideran algo sobre lo que no tienen capacidad de control. Pero esto es claramente un error. En el mundo de los negocios de hoy, los líderes corporativos están encontrando que las estrategias de sus negocios tienen poca probabilidad de éxito si la cultura de la organización impide el cambio o se encuentra enfrentada a los planteos estratégicos.

Una estrategia integral debería identificar las implicancias de la cultura en el modelo de negocio. Si la cultura está alineada a la estrategia, los administradores deben ayudar a reforzar aquellos atributos que así lo generen. Si la cultura no está alineada, entonces se deben desarrollar programas específicos para influir sobre el cambio cultura y direccionarla a una situación deseada.

El Iceberg de la cultura organizacional

En las organizaciones se produce el llamado “efecto Iceberg” que analiza los dos aspectos: aquella pequeña parte que flota sobre la superficie, y que resulta visible; y aquella gran parte que resulta oculta o poco evidente. En esta representación de un iceberg, “lo formal” representa la parte visible y “lo informal” de la organización la parte invisible.

Un pequeño porcentaje de la empresa está compuesto por lo “formal”, donde se hallan: misión, visión, objetivos y la planificación estratégica en sí misma; mientras que otra gran



² Edgar Schein; Organizational Culture and Leadership.

parte corresponde a lo “informal”, en la cual se incluye a los deseos, anhelos, creencias, pensamientos de los colaboradores, así como la admiración hacia los líderes, entre otros factores que comprenden la cultura organizacional o cultura corporativa.

Las organizaciones internacionales

El comercio y la competencia internacionales se intensificaron notablemente en las últimas décadas. En este mundo global las organizaciones deben luchar por captar mercados en el extranjero.

La inversión directa consiste en aquellas inversiones en activos extranjeros de forma tal que se obtiene participación en la toma de decisiones en la administración de la organización en la cual se invierte.

Empresa multinacional: es una gran corporación con operaciones y divisiones distribuidas en varios países.

Antes de invertir en otro país, una organización debería evaluar las economías de los diferentes países. Así como también la infraestructura con que cuenta para desarrollar las actividades que se espera que realice la organización (sistemas de comunicación, facultades, transportes, etcétera). Otro factor a tener en cuenta es la estabilidad política. Por último es importante saber si la cultura del país es compatible con la estrategia organizacional.

De todas maneras, los administradores no pueden volver a las organizaciones en multinacionales en un corto plazo. Se requiere tiempo y decisiones cuidadosamente tomadas. Lo normal es que la organización pase varias etapas para volverse internacional.

1° Etapa: se trata, básicamente, de exportación de bienes producidos en el país de origen y vendidos en otro país. Cuando las relaciones están avanzadas los empleados nacionales ya tienen una relación fluida con los actores en el extranjero.

2° Etapa: cuando las relaciones son más fluidas pueden celebrarse contratos de licencias o franquicias para expandir y desarrollar sus negocios en el exterior.

Licencia: contrato por el cual una persona recibe el derecho de uso de varios de los bienes de otra persona.

Franquicia: concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.

La franquicia es un tipo especial de licencia en el que una organización concede los derechos de explotación de determinada marca o nombre comercial. En este modelo de negocio se desarrollaron grandes empresas como *McDonald's*, *Starbucks*, *Subway*, *Hard Rock*, etcétera.

Este modelo, si bien permite la externalización de sus negocios, no obtienen la completa administración de las decisiones de estas sucursales.

3° Etapa: en esta etapa las organizaciones deciden directamente realizar una inversión directa e instalar una filial en otro país. Una alternativa es lo denominado *joint venture* (alianza estratégica).

4° Etapa: en esta etapa las organizaciones pasan a tener una red estratégica global de participaciones en el extranjero. Se desarrolla más allá de algunos países selectos y trabajan estratégicamente a lo largo y ancho del globo asumiendo el liderazgo.

Barlett y Ghoshal³ en su libro *La empresa sin fronteras: la solución transnacional* (2002), definieron la siguiente tipología de empresas multinacionales:

- **Empresas multidomésticas:** estas organizaciones descentralizan la administración y toma de decisiones en el país local. Por ejemplo, Nestlé dejó que la oferta de productos fuera decidida en cada país en donde trabaja. Es así que si uno va a Venezuela puede ver marcas como “Savoy” o “Cocostette” de Industria de Nestlé; mientras que en Argentina se encuentran marcas como “Nestlé Crunch” o “Bananita Dolca” de Industria Nestlé.
- **Empresas globales:** estas organizaciones centralizan la administración y toma de decisiones en su país de origen. Se enfoca a la organización como un ente global, dirigido desde la central. Un ejemplo de una empresa global es Sony o Nintendo.
- **Empresas transnacionales o sin fronteras:** estas organizaciones no están divididas por centros geográficos, sino que tienen una estructura organizacional en torno a algún otro factor, como puede ser en grupos industriales. Por ejemplo, Thomson SA (conocido como “Thomson Multimedia”) tiene sede en Boulogne, Francia, pero tiene ocho ubicaciones importantes alrededor del mundo.

Joint Venture: es también conocido como riesgo compartido o alianza estratégica. Aquí una organización nacional comparte con una extranjera los riesgos de una inversión.

En este tipo de casos, las organizaciones deben adaptar su cultura y costumbres a las de diferentes países. Las costumbres de un país de oriente no son las mismas que la de un país latino. El gerente de una multinacional debe ser consciente y lidiar con estas dificultades.

Por Tabaré

La concentración económica de las corporaciones multinacionales

El fenómeno descrito anteriormente de internacionalización de las organizaciones lleva a que las grandes corporaciones tengan la posibilidad de crecer a niveles exponenciales. Expanden sus mercados avanzando sobre diferentes territorios.

En Argentina, podemos observar como Telefónica, Repsol, Carrefour, Walmart,



³ C. A. Barlett y S. Ghoshal; *Managing Across Borders: The transnational Solution*.

McDonald's, Banco Santander, Banco Francés, Banco Galicia, Unilever, Procter & Gamble, Kimberly-Clark han tomado gran participación en el mercado y se volvieron en jugadores determinantes que cambiaron las reglas de juego. La competitividad en el mercado nacional no es el mismo, que antes de la invasión de las grandes corporaciones. El mercado es mucho más hostil, cambiante, dinámico.

En estas condiciones, son las grandes corporaciones quienes tienen mayor capacidad de adaptación, de respuesta, así como también mayor poder económico. Es natural que muchas empresas nacionales, más pequeñas y con mercados menores, se vean abatidos por esta realidad y hayan cerrado sus puertas o hayan sido absorbidas por estos grandes "monstruos".

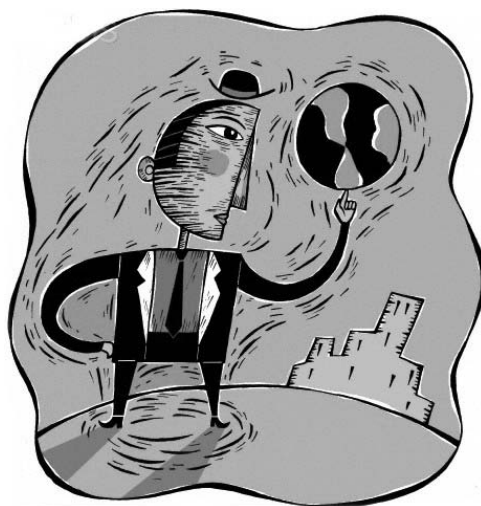
El resultado final es mayor poder para estas multinacionales, mayor participación en el mercado y un mayor fuerza económica. Este círculo tiende a la concentración de capitales en pocas manos, y además, manos extranjeras.

Hay quienes están a favor y quienes están en contra del avance de las grandes corporaciones en el territorio nacional. Sin entrar en profundidad en ese debate, lo que queremos destacar es que es un hecho que ocurre. Está presente en nuestra vida.

- Mientras algunas décadas atrás, las familias hacían las compras en el almacén del barrio, hoy suelen ir los fines de semana a los grandes hipermercados para llenar sus changuitos y tener suministros para toda la semana.
- Los niños de hoy en día, se han perdido una etapa de sus vidas si no los llevaron a McDonald's y se compraron una "Cajita Feliz".
- Hoy en día uno puede ver una gran variedad de marcas de cerveza para consumir. Sin embargo, más de uno se puede sorprender al darse cuenta que las marcas: Quilmes en sus diferentes variedades, *Brahma*, *Iguana*, *Stella Artois*, *Andes*, *Norte* y *Liberty* pertenecen a la Cervecería y Maltería Quilmes, que a su forma parte del grupo *Anheuser-Busch InBev*, la cervecera internacional líder y una de las cinco empresas de consumo masivo más grandes del mundo.

Sin duda, las corporaciones multinacionales se han instalado en nuestras vidas, y cambiaron mucho de los hábitos, deseos, anhelos y costumbres de nuestra sociedad.

Planteada esta realidad, es conveniente destacar que si se dejara la libertad de acción a las grandes corporaciones, muchas organizaciones nacionales, muchas de ellas más pequeñas, se verían perjudicadas. Sin entrar en el debate de si es necesario que el gobierno nacional intervenga para controlar estos asuntos, es importante destacar que no debe ignorarlos. Debe actuar como ente contralor y actuar en caso que se considere pertinente.





Actividades

- 1) ¿Por qué crees que el estudio de la administración de las organizaciones es importante?
- 2) ¿Qué son las organizaciones?
- 3) Nombra seis organizaciones con fines de lucro: tres del rubro automotriz y tres del rubro gastronómico.
- 4) Lee el listado de las siguientes organizaciones y señala si son empresas, si pertenecen a la administración pública o son algún tipo de ONG:

	Empresa	ONG	Administración Pública
Mc Donald's			
Fundación Latinoamericana de Defensa del Trabajador			
Municipalidad de La Plata			
Asociación Padres y Amigos del Discapacitado			
Gobernación de la Provincia de Neuquén			
Canal 13 TV			

- 5) ¿Pueden dos hospitales tener diferentes misiones?
- 6) ¿Por qué se dice que las organizaciones interactúan con un medio ambiente dinámico?
- 7) Nombra un ejemplo en donde se pueda identificar la retroalimentación en un proceso administrativo, desde el punto de vista de las organizaciones como sistemas abiertos.
- 8) ¿Te imaginas a una empresa norteamericana y a una empresa argentina similares? ¿Crees que la cultura puede ser similar? ¿En qué se pueden distinguir?
- 9) ¿Por qué en la realidad actual la internacionalización de las organizaciones es más usual o, al menos, hay más facilidades que hace 25 años atrás?



Nota: *El Cronista Comercial*

Para Gol, no hay incompatibilidad entre calidad y bajo costo

13-12-11 16:01 El director comercial de la aerolínea brasileña, Eduardo Bernardes Neto, analizó el proceso de expansión de la compañía a nivel regional.

¿Cómo ofrecer un servicio cuyo atractivo es el bajo costo y a la vez transmitir una imagen de seguridad y calidad? La pregunta cabe, sobre todo, cuando se trata de una línea aérea. Para Eduardo Bernardes Neto, director comercial de la brasileña Gol, no hay incompatibilidad entre los conceptos de "calidad" y "bajo costo".

En una visita a Buenos Aires, Bernardes habló con *Cronista.com* sobre el proceso de expansión que tuvo la compañía en Latinoamérica y especialmente en la Argentina, donde acaba de abrir su segundo local en la ciudad de Córdoba.

"El servicio de bajo costo tenía escasa participación en 2001 en Latinoamérica y hoy alcanza a un 51% del mercado", grafica.

La fórmula para hacer crecer esa combinación, revela el directivo internacional, no tiene que ver sólo con una cuestión marketing sino en cómo se estructura el trabajo de la empresa.

Al analizar el caso Gol y las perspectivas del sector para los tiempos que vienen, Bernardes Neto remarca como elemento clave el desarrollo de la clase media, tanto en Brasil como en Argentina.

Para reflexionar



¿Crees que el prestigio de una compañía aérea puede ser un factor clave para su éxito? ¿Por qué?

Imagina cuál podría llegar a ser la misión de Gol.

¿Crees que Gol es una compañía internacionalizada?