

*"Todos piensan en cambiar el mundo,
pero nadie piensa en cambiarse a sí mismo"*
Alexei Tolstoi



Introducción a la Unidad 2

Contenido.

- Concepto de organización.
- Misión, visión y valores.
- Administrar o gestionar.
- Análisis de la organización.
- La organización viable.
- Recursividad, reflexividad y aprendizaje.
- Análisis FODA.
- Modelo de las 5 fuerzas.
- Problematización.
- El contexto y su relación con la organización.
- Cambio y estabilidad.
- Objetivos, políticas y estrategias.

El objeto de estudio de la Administración son las **organizaciones**.



En su obra Organizaciones Modernas, Amitai Etzioni define a las **organizaciones** como *"Unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se cuentan entre ellas; tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familias se excluyen del concepto. Las organizaciones se caracterizan por:*

- 1 *la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos;*
- 2 *la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concretos de la organización y los dirigen a sus fines; estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura, donde es necesario, para aumentar su eficiencia;*
- 3 *substitución de personal; es decir: que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus*

tareas asignadas a otras" (1).

Esta definición nos resulta interesante por varios motivos, que pasaremos a desarrollar a continuación:

- 1 **Son unidades sociales.** Las organizaciones son construcciones sociales, es decir, no surgen espontáneamente. Existe una intencionalidad en su creación y mantenimiento por parte de los individuos que la componen para que exista. Asimismo, se enfatiza su carácter humano. Esta compuesta por seres humanos que deciden agruparse como tales.
- 2 **Fines específicos.** Justamente como son diseños deliberados, existen objetivos definidos, los cuales pueden ser explícitos o no. Las organizaciones son creadas "para y por algo". Esto no significa que todos los miembros de una organización persigan los mismos objetivos, sino que existen fines que deben ser cumplidos para la supervivencia de la organización.
- 3 **División del trabajo.** Existe una división y coordinación de tareas planificada y establecida previamente, con el fin de asegurar un correcto funcionamiento de la organización. La búsqueda de la eficiencia es considerada un fin en sí mismo y a través de ella existe una intencionalidad de mejorar la productividad.
- 4 **Poder.** Toda relación humana es una relación de poder. Reconoce que el poder no se encuentra concentrado en una sola posición, sino que emana desde diversos puntos de la organización. Nos remite a la idea de la negociación como método de resolución de conflictos y coordinación de acciones.
- 5 **Sustitución de personas.** Este último punto se refiere a la estandarización de normas y procedimientos, típico de las organizaciones industriales de la época en que Etzioni formuló esta definición. Parte del supuesto de que una organización bien estructurada, con sus procesos bien definidos y los puestos de trabajo bien descritos, no depende de cada individuo en particular para el desarrollo de las tareas. Existe una organización que se encarga de adiestrar a los nuevos empleados en las actividades predeterminadas, para asegurar la continuidad del flujo de trabajo.

Implícito en el concepto de organización se encuentra la presencia del futuro. La organización se crea para conseguir "algo" que hoy no existe. Si existiera, no sería necesario realizar todos los esfuerzos que significa construir y mantener una organización.



La **visión** de una organización es el horizonte utópico de la misma. Un estado futuro al que se quiere llegar que da trascendencia a la organización. Implica imaginar la transformación que va a generar en el medio ambiente y el lugar que queremos ocupar en esa sociedad futura. Se refiere al estado ideal futuro de la organización y la sociedad.

Lamentablemente, en muchos casos esta visión es una imposición de los directivos de la organización, más que una construcción colectiva. De este modo, pierde su arraigo en las personas y suele convertirse en una mera expresión de deseos sin real contenido.

Peter Senge postula en su libro la Quinta Disciplina que la visión debe ser compartida por las



Pensar

personas que integran la organización, no impuesta. Si no, pierde su potencia. **“Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede ser inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”.** [\(2\)](#)



La **misión** refiere al negocio principal de la compañía, en el caso de empresas, o a la actividad fundamental de la organización. Nos remite a la razón de ser de la organización. Mientras que la visión nos responde al cuestionamiento de “para qué” existe la organización y “hacia donde” vamos, la misión se refiere a “que hacemos”.



Los **valores** de la organización sustentan tanto a la misión como a la visión. Son los principios fundamentales en los cuales se basan todas las acciones de la compañía



En el sitio Web oficial de ASDRA – Asociación Síndrome de Down de la República Argentina podemos encontrar la siguiente definición de su visión, misión y valores.

Nuestra Visión

Ser la ONG de referencia en la Argentina, con un mensaje esperanzador y realista, respecto a las posibilidades de las personas con síndrome de Down.

Nuestra Misión

Brindar contención, información y capacitación a los padres y familiares de personas con síndrome de Down, a los profesionales, a las autoridades gubernamentales, a las empresas e instituciones y a todos los sectores de la sociedad.

Nuestros Valores

- La inclusión familiar, escolar, laboral y social de las personas con discapacidad.
- La equiparación de oportunidades.
- La promoción de la dignidad humana desde su concepción.
- El derecho a la autodeterminación de las personas con síndrome de Down.

Es un ejemplo claro en el cual se ve la coherencia entre misión, visión y valores.



Pensar

Una organización es viable, en palabras de Jorge Etkin, cuando **“se mantiene no sólo por sus objetivos comunes, por el respeto a la autoridad, las normas, los procedimientos, las reglas de juego y otros aspectos formales que equivalen al orden establecido. No sólo es viable porque es ordenada. Lo es también porque**

procesa la realidad (entiende lo que ocurre y toma decisiones) siguiendo ideas que la propia organización genera.” (3) Esta capacidad de procesar sus propias ideas y volver sobre sí misma la denominamos **recursividad**. Refuerza las actividades que concuerdan con los valores reales de la organización, permitiendo su permanencia y conservación. Funciona como un impulso que refuerza la identidad de la organización (sus rasgos constitutivos), fortaleciendo la cohesión del grupo social.



La **recursividad** nos remite a los procesos internos de la organización, mientras que la reflexividad nos permite “pensar” el modelo de organización vigente. Se trata de una visión crítica del accionar de la organización y las consecuencias de adoptar o modificar los mecanismos de producción social de la organización. Es un accionar deliberado que trabaja directamente en los modelos mentales de los integrantes de la organización.

Por otra parte, el **aprendizaje** nos permite adquirir e implementar nuevas formas de funcionamiento que faciliten la adaptación activa de la organización y el ambiente. Esta capacidad permite a la organización incorporar información del exterior y procesarla bajo sus particularidades y sus procesos internos, generando una interpretación que permita mantener la congruencia entre lo interno y lo externo.



Por lo tanto, “**para explicar una organización viable no se requiere sólo el concepto de recursividad. También debemos considerar la reflexividad, o sea, la visión crítica del propio modelo de funcionamiento, y el aprendizaje, esto es, la capacidad de incorporar nuevos conocimientos y significados.**” (4)

(1) Etzioni, Amitai. Organizaciones Modernas. México DF: UTEHA, 1965, págs 4 y 5.

(2) Senge, Peter. La Quinta disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. 2ª ed. 6ª reimp. – Buenos Aires: Granica, 2007, Págs. 260/1.

(3) Etkin, Jorge. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. 1ª ed. – Buenos Aires: Granica, 2005, Pág. 58.

(4) Etkin, Jorge. Op. Cit. Pág. 67.



ANALISIS FODA

Una de las herramientas más utilizadas para realizar análisis organizacionales es el análisis FODA (también conocido como DOFA o SWOT, sus siglas en inglés).

Este análisis se centra en el análisis de cuatro factores:



FORTALEZAS: Aquellas capacidades, recursos, tecnologías y/o cualquier elemento que la organización considera un factor que le permite crecer, mantenerse o desarrollarse. Puede referirse al Management de la compañía, a las tecnologías utilizadas en la producción, la solidez financiera de la economía, etc.



DEBILIDADES: Son los puntos en los cuales la compañía debe mejorar internamente. Se refiere a aquellos factores limitantes del desarrollo de la organización. Ejemplos de debilidades pueden ser una estructura de costos elevada o un sistema de control inadecuado.



OPORTUNIDADES: Son aquellos factores del entorno en el que actúa la empresa que resultan positivos, favorables, explotables y que generan ventajas competitivas. Las posibilidades de crecimiento de la organización, tales como el potencial ingreso a un nuevo mercado, la ampliación de una línea de productos o la diversificación son oportunidades.



AMENAZAS: Son los peligros que debe enfrentar la organización. Así como podemos encontrar oportunidades, también existe el riesgo de que quedemos fuera del mercado, que se incremente la competencia dentro de nuestra industria o que ocurran hechos que empeoren nuestra posición en el mercado.

Las fortalezas y debilidades son propias de la organización, configuran parte de su ambiente interno. Las oportunidades y amenazas constituyen el ambiente en el cual se mueve la organización.

La matriz de análisis FODA nos permite conformar un estado de situación actual de la organización que nos puede servir de base para la toma de decisiones.



MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



Este modelo también es conocido como Cruz de Porter, es utilizado en el análisis de las organizaciones y la determinación de estrategias.

El modelo analiza cinco fuerzas (de allí su nombre), a saber:



Poder de negociación de los proveedores



Poder de negociación de los compradores



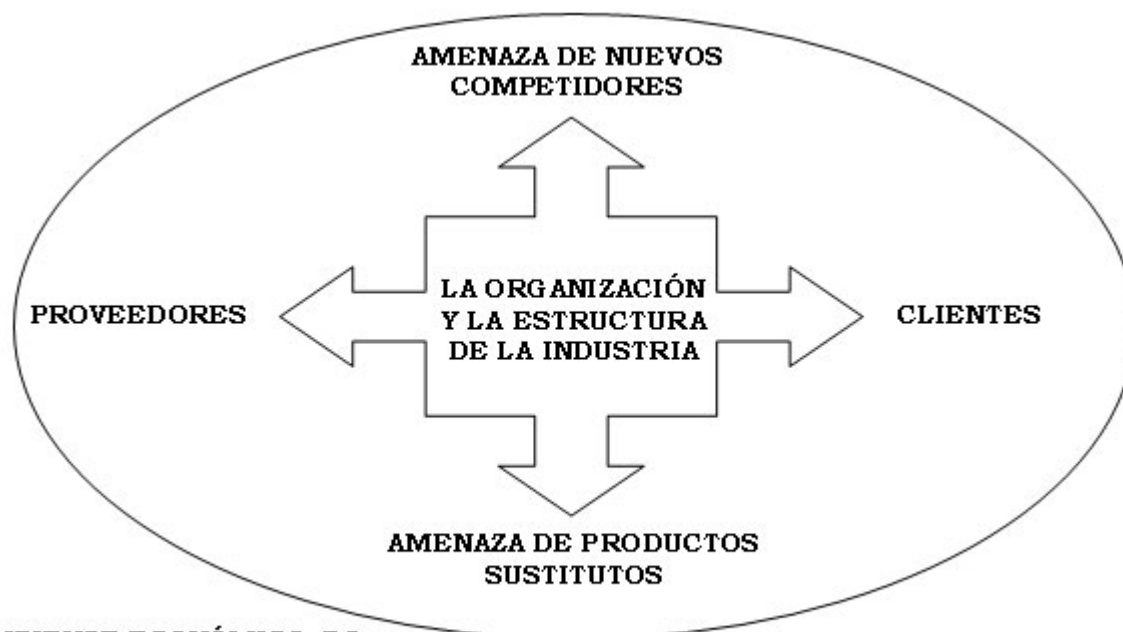
Amenaza de nuevos competidores



Amenaza de productos sustitutos



Estructura de la industria.



AMBIENTE ECONÓMICO, POLÍTICO, SOCIAL, DEMOGRÁFICO, TECNOLÓGICO

La capacidad de los **proveedores** de realizar demandas a la organización depende de su poder de negociación. Si existen pocos proveedores y/o el producto que venden tiene pocos sustitutos, quienes nos suministran estos servicios o productos tiene un mayor poder de negociación.



Es necesario analizar la capacidad de imponer precio, calidad y volúmenes de compra por parte de los proveedores, ya que los mismos impactaran en los productos que desarrolle la organización.



Pensar

También resulta importante analizar a nuestros **clientes**. ¿Tenemos un único comprador, por lo tanto nuestra supervivencia depende de sus adquisiciones, o tenemos un mercado diversificado? ¿Nuestro producto y/o servicio es elaborado por otras compañías, de modo tal que los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor? ¿Cuáles son las posibilidades de fijar precio, calidad y volúmenes de venta? El análisis de estas variables nos permite saber cual es nuestra capacidad de negociación con nuestros clientes.



En ambos casos (proveedores y clientes), es necesario analizar la posibilidad de integración vertical, es decir la posibilidad de que cualquiera de ellos comience a elaborar los productos que nosotros generamos, convirtiéndose en parte de nuestra competencia.

La amenaza de **nuevos competidores** se refiere a empresas que potencialmente



Pensar

podrían competir en la misma industria que nosotros si así lo decidieran. Existen barreras para el ingreso de nuevos competidores, como pueden ser el posicionamiento de una marca (la lealtad de los consumidores a un determinado producto, como puede ser la Coca Cola), las ventajas en el costo (ya sea por el desarrollo de tecnologías, patentes, etc.) y las economías de escala (fabricación en serie de grandes volúmenes).

Existen productos que satisfacen necesidades similares, a ellos se los denominan **productos sustitutos**.



Un ejemplo típico de economía básica es el de la manteca y la margarina. Si el precio de la manteca aumenta, los consumidores disminuyen su consumo de manteca y aumentan el de la margarina, ya que ambos productos satisfacen necesidades similares. La existencia de estos productos, presiona sobre el precio y la demanda de los productos, por lo cual es necesario tenerlos en cuenta. Existen productos que son más “elásticos” y otros que son más “inelásticos” frente a cambios en el precio (el cigarrillo es un producto más inelástico, ya que ante cambios en su precio, la demanda varía en forma poco significativa).

Finalmente es necesario realizar un **análisis de la industria**, que se centra básicamente en la rivalidad entre las organizaciones establecidas.



¿Nos encontramos en un mercado monopolístico, oligopólico o de muchos participantes?



¿La industria se encuentra en un período de crecimiento, madurez o decadencia?





¿Cuán intensa es la competencia entre las organizaciones ya establecidas?


Estas preguntas nos llevan a analizar el estado actual de la competencia entre las empresas ya instaladas en el mercado. Adicionalmente es necesario analizar las barreras de salida de la industria.


Por diversas razones, una compañía puede querer salir de un determinado mercado. Así como para entrar existen determinadas barreras, también existen barreras para salir. Pueden ser barreras de salida los costos fijos de egreso, las inversiones en fábricas y maquinarias que no pueden ser reutilizadas, cuestiones estratégicas en industrias diversificadas y cuestiones sentimentales, especialmente presentes en empresas familiares.


Por último es importante también analizar las cuestiones ambientales.


-  ¿Cuáles son las condiciones macroeconómicas en las cuales desarrollo mis productos (son muy distintas las condiciones económicas de la Argentina en el año 2001 y en el año 2005)?

-  ¿Qué cambios en las tecnologías y modos de producción se están desarrollando?

-  ¿Cuáles son los hábitos de consumo que se mantienen o modifican?

-  ¿Cómo es la composición demográfica actual y proyectada?

-  ¿Cuán regulada se encuentra la industria y la economía del país?

-  ¿Y la seguridad jurídica?

Estas y muchas otras preguntas nos indican el ambiente general de negocios que afecta no sólo a nuestra organización, sino también a la industria, y es necesario incorporarlo a nuestro análisis.



PROBLEMATIZACIÓN

Una última herramienta que vamos a considerar es el **análisis de problemas**. Este método de análisis consta de cuatro etapas:

- 1 Identificación del problema.** Podemos definir a un problema como la distancia que existe entre una situación actual y una situación deseada. Esta brecha se genera por una necesidad no satisfecha, una carencia o deseo de mejora. Subyacente se encuentra la idea de un cambio deliberado con respecto a como nos encontramos en la actualidad.
- 2 Descripción de los problemas.** Para poder acotar y “objetivar” un problema es necesario poder describirlo. Es decir, asociarle alguna forma de medición. Por ejemplo, si consideramos que el desempleo es un problema, una forma de describirlo es expresarlo en términos cuantitativos. El 15% de la población económicamente activa no ha conseguido trabajo en el último año. Carlos Matus denomina a esta medición **Vector Descripción del Problema (VDP)**
- 3 Distinción de sus causas y consecuencias.** No alcanza solamente con describir el problema, sino que también es necesario explicarlo. Para ello es necesario identificar sus causas y sus consecuencias. Esto nos permite tener una visión más amplia del problema, relacionándolo con otros problemas asociados.
- 4 Elaboración del árbol de problemas.** Una vez enunciadas y detectadas las causas y efectos podemos elaborar un árbol que refleje cuales son las causas más profundas del problema, identificando sus raíces. De esta manera podemos distinguir puntos de inflexión sobre los cuales actuar para luego plantear soluciones más efectivas. La idea es no enfocarnos en los síntomas (por ejemplo el desempleo) sino en sus verdaderas causas (por ejemplo la destrucción de las economías regionales, políticas de libre cambio agresivas, etc.). Una vez desarrollado el mapa o árbol, podremos identificar los “nodos críticos” sobre los cuales actuaremos.



Pensar

En este sentido, Matus nos dice que “explicar significa también comprender el proceso de interrelación entre los problemas para tener una visión de síntesis del sistema que los produce. Unos problemas son consecuencias de otros que, a su vez, causan, refuerzan o aminoran los primeros. Por consiguiente, explicar es elaborar hipótesis sobre el proceso de generación de los problemas

identificados." (5)

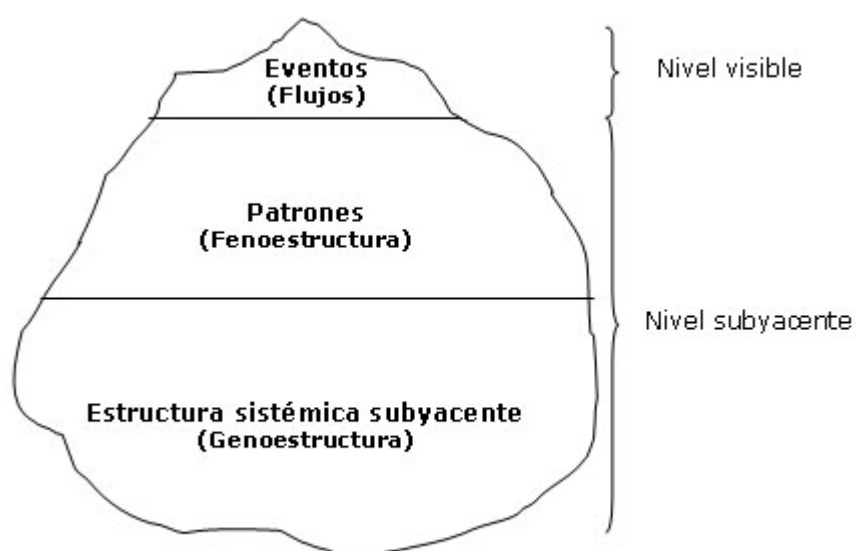


Pensar

Este análisis es en cierto punto similar al de Schwartz y Ogilvy que identifican tres niveles. Utilizando al metáfora del iceberg, existe una parte visible y una subyacente (1/7 del iceberg es visible solamente). Existe una serie de eventos que reconocemos como problemáticos, sobre los cuales podemos actuar, aunque sin verdadero éxito, por lo cual similares eventos continúan apareciendo. Solamente a través del análisis de patrones de conducta y de la estructura que subyace debajo de estos eventos, podemos acceder a las causas profundas que nos permitirán resolver los problemas observados.



Es como el médico que ante la fiebre, indaga en el paciente. No soluciona el síntoma, sino que recaba información y analiza que hay detrás de esa fiebre, para atacar a la verdadera enfermedad.



Esquema del iceberg



Pensar

Carlos Matus no explica cuales son las ventajas de este método. "El método de **explicación situacional** pretende sistematizar la reflexión sobre las causas de un problema, obligar a esa reflexión antes de adelantar soluciones y reconocer que ese problema puede ser explicado desde diversos puntos de vista por los actores que están en contacto directo o indirecto con él. Existe una tendencia a creer que se conocen previamente las soluciones y acomodar la explicación del problema a las soluciones preconcebidas. Existe también una tendencia en cada actor a creer que su solución y su explicación es la correcta. Estos vicios de irreflexión son opuestos a la planificación como proceso creativo y

penetrante." [\(6\)](#)

Como hemos analizado hasta el momento, el **contexto** juega un papel importante en el desempeño de las organizaciones. Sin embargo, no es la única fuerza que influye.



Tal como hemos visto, cada organización tiene valores y objetivos que desea conservar, de modo tal que influye en el medio para modificarlo y conseguir desarrollar sus actividades, su misión y su visión. Se produce un juego en el cual la organización se "acopla" al medio.

En palabras de Maturana y Varela, "en tal congruencia estructural, una perturbación del medio no contiene en sí una especificación de sus efectos sobre el ser vivo, sino que es éste en su estructura el que determina su propio cambio ante ella. Tal interacción no es instructiva porque no determina cuáles van a ser sus efectos.

Por esto hemos usado nosotros la expresión **gatillar** un efecto, con lo que hacemos referencia a que los cambios resultan de la interacción entre ser vivo y medio son desencadenados por el agente perturbante y *determinados por la estructura de lo perturbado*. Lo propio vale para el medio: el ser vivo es una fuente de perturbaciones y no de instrucciones." [\(7\)](#)

La organización procesa la influencia del ambiente según sus propias particularidades, generando respuestas diferentes frente a un mismo estímulo.



Por ejemplo, una corrida bancaria no afecta de la misma manera a un Banco rentable pero con poca liquidez, que a uno tal vez menos eficiente, pero con una solvencia financiera distinta. Cada organización procesa ese "efecto gatillador" de acuerdo a sus propias capacidades. Esta visión es interesante, porque pone énfasis en la relación con el ambiente, en el cual hay dos actores que juegan un rol activo (organización y ambiente) y no un rol activo (ambiente) y otro pasivo (empresa).

La organización no es un ente que recibe órdenes del medio al cual se debe adaptar, sino que existe una adaptación mutua.



Pensar

Es interesante reflexionar en este sentido los **procesos de cambio**, que no ocurren solamente como una reacción frente a modificaciones en el ambiente, sino que pueden ser acciones deliberadas por parte de la organización para cambiar las condiciones del medio también.



Las organizaciones cambian y se acoplan al medio en busca de mantener su estabilidad, por más que suene paradójico. Buscamos mantener los valores de la organización, las actividades que desarrollamos, los productos que fabricamos, nuestros clientes, etc. Buscamos mantener nuestra posición en el mercado,

establecer relaciones de largo plazo con nuestros proveedores.

Frente a todo proceso de cambio, las personas por lo general transitan diferentes estados, lo cuales enumeramos a continuación:



Negación



Resistencia



Exploración



Compromiso



La **curva del cambio** se inicia con una etapa de negación. Se actúa como si nada estuviera pasando y se evita el tema del cambio tanto como sea posible.



Una vez que ya no es posible seguir negando lo inevitable, surge la resistencia. Esta etapa se caracteriza por el enojo y la queja constante. Se cuestionan todas las decisiones tomadas. Predominan las emociones relacionadas con el miedo y la incertidumbre.



La tercera etapa es la exploración. Se caracteriza por la búsqueda de nuevas formas de actuar y de pensar. Tratar de aprender y descubrir nuevas posibilidades para resolver problemas. No obstante, existen dificultades para poder enfocarse, ya que parece que estuviera todo por hacer.



Por último, la etapa del compromiso. Se caracteriza por la sensación de autoconfianza y control. En esta etapa se toma conciencia cabal del cambio y de los objetivos buscados. Las personas se sienten parte del proyecto y se comprometen con el logro de los resultados.

(5) Matus, Carlos. Política, Planificación y Gobierno. Caracas: Fundación Altadir, 1992, Pág. 379.

(6) Matus, Carlos. Op. cit. Pág. 391.





(7) Maturana, Humberto y Varela, Francisco. El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano. 1ª ed. – Buenos Aires: Lumen, 2003, Pág. 64.

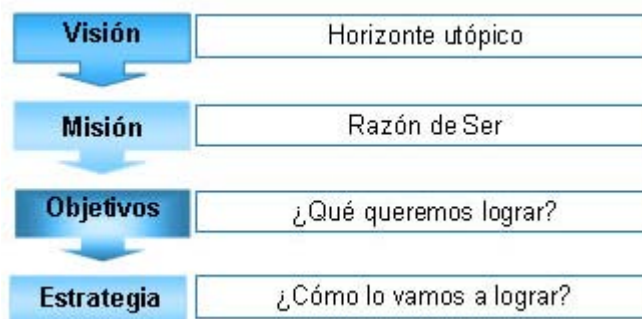


Objetivos, políticas y estrategias

En este contexto, las organizaciones fijan objetivos, políticas y estrategias.

Los objetivos plantean estados futuros que la organización desea alcanzar. Definen los logros que se esperan obtener. Una correcta enunciación de un objetivo tendrá en consideración los siguientes cinco aspectos:

- 
Especificidad: Debe referir a un problema en particular y expresar la solución a alcanzar.
- 
Realizable: Es decir, existe la posibilidad de que se consiga lograr el objetivo. No debe ser un deseo irreal.
- 
Medible: Tiene que poder ser medido cualitativa o cuantitativamente para poder evaluar si nos acercamos al objetivo o no.
- 
Enmarcado en el tiempo: Es necesario establecer un marco temporal dentro del cual se espera obtener los resultados deseados.



Las políticas dentro de una organización son los lineamientos que nos dan un marco de referencia para la toma de decisiones.



Por ejemplo, una política en una organización puede ser permitir el trabajo desde la casa ("work from home"), enmarcado en los criterios de horarios flexibles y equilibrio entre la vida familiar y laboral. En palabras de Etkin, "así como los objetivos definen los estados futuros deseados (recuperación del capital, producción de ciertos bienes, elevación de la calidad de vida), las políticas vienen a informar los caminos y criterios prioritarios para lograr dichos propósitos." [\(8\)](#)

Por último, **la estrategia**. Este concepto lo abordaremos en profundidad en la Unidad VII, pero resulta pertinente realizar una primera aproximación. Existen infinitudes de enfoques y definiciones que analizan a la estrategia como un diseño deliberado, como un producto emergente de la interacción con el medio o como un resultado de un proceso de aprendizaje. Todos estos enfoques tienen sus aportes para la construcción e implementación de los cursos de acción necesarios para que una organización sobreviva y se desarrolle.



Fundamentalmente, la estrategia es un proceso creativo, que además, actúa en el nivel de los valores y la política dentro de la organización. Una definición interesante nos la proporciona Alfonso Vázquez, quien expresa que “la estrategia es la forma particular en la que una organización interactúa con su entorno para transformar la realidad (realizar sus intenciones), al tiempo que en ese propósito se transforma a sí misma.”⁽⁹⁾ Esto es la forma en que decidimos nuestras acciones para conseguir los objetivos planteados.

(8) Etkin, Jorge. Op. cit., pág 171

(9) Vázquez, Alfonso. La imaginación estratégica. Barcelona: Granica, 2000, Págs. 119 y 120.



CONSIDERACIONES FINALES



En esta unidad hemos recorrido los conceptos fundamentales necesarios para realizar un análisis organizacional a través de la definición de la misión, visión y objetivos de una organización y la posibilidad de determinar su situación actual.