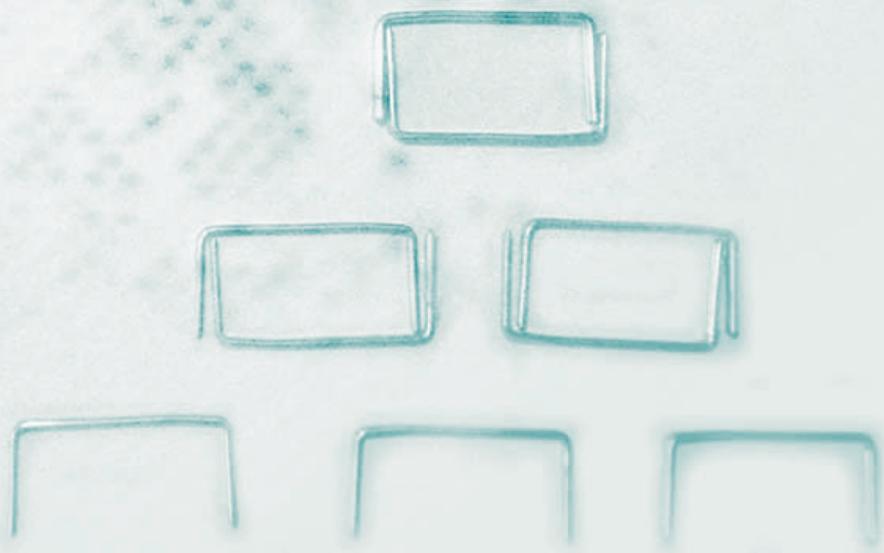




# La hipótesis racional en las organizaciones

Luis Antonio Reyes



UNER



Universidad Nacional  
de **Entre Ríos**

Rector

*Andrés Sabella*

Secretario de Extensión

Universitaria y Cultura

*Roberto Medici*

Director EDUNER

*Gustavo Esteban Martínez*



»»» EDUNER «««

LA HIPÓTESIS RACIONAL EN LAS  
ORGANIZACIONES Y EL ESTADO

*Luis Antonio Reyes*

*Segunda edición*

cátedra | grado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS

658.1	Reyes, Luis Antonio
CDD	La hipótesis racional en las organizaciones y el Estado / Luis Antonio Reyes ; prólogo de Raúl Alberto Keller. - 2a ed. - Paraná : Universidad Nacional de Entre Ríos. UNER, 2020. Libro digital, PDF
	Archivo Digital: descarga y online
	ISBN 978-950-698-468-7
	1. Organizaciones. 2. Finanzas. 3. Estado. I. Keller, Raúl Alberto, prolog. II. Título.

Facultad de Ciencias Económicas Resolución C.D. N° 104/03

Segunda edición, 300 ejemplares, 2012

Primera edición, 300 ejemplares, 2004

Coordinación de la edición: Gustavo Esteban Martínez

Corrección: Ana Lía Pujato

Diseño de interior: Virginia Lacognata

Diseño de tapa: Gabriela Resett

Foto de tapa: *Sin título*. Gabriela Resett, 2010

© REYES, Luis Antonio

© EDUNER. Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos  
Entre Ríos, Argentina, 2020.

Queda hecho el depósito que marca la ley 11 723.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor.

Su infracción está penada por las leyes 11 723 y 25 446.

EDUNER

Andrés Pazos 406 (E3100FHJ), Paraná, Entre Ríos, Argentina

[eduner@uner.edu.ar](mailto:eduner@uner.edu.ar)

[www.eduner.uner.edu.ar](http://www.eduner.uner.edu.ar)

Editado e impreso en Argentina

A mis hijos. A los hijos de mis hijos.



## SUMARIO

PRESENTACIÓN .....	9
AGRADECIMIENTOS .....	11
PRÓLOGO.....	13
CAPÍTULO 1. EL INDIVIDUO Y LOS GRUPOS.....	15
CAPÍTULO 2. INTEGRANDO LAS ORGANIZACIONES.....	36
CAPÍTULO 3. LAS INTENCIONES DE LA ORGANIZACIÓN.....	61
CAPÍTULO 4. LAS DECISIONES.....	81
CAPÍTULO 5. INFLUENCIA E INFORMACIÓN.....	105
CAPÍTULO 6. PLANIFICACIÓN Y CONTROL .....	128
CAPÍTULO 7. LA ESTRUCTURA.....	144
CAPÍTULO 8. LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.....	164
NOTAS .....	183
BIBLIOGRAFÍA .....	191
AUTOR .....	193



## PRESENTACIÓN

Cuando analizamos con la Editorial una nueva publicación, comencé a escribir pensando en un nuevo título, pero a poco de andar (escribiendo) caí en la cuenta que lo que hacía era ratificar lo que ya estaba, por lo que no es de esperar encontrar aquí aspectos prácticos de la administración, no es una respuesta a cómo hacerlo sino más bien a cómo funciona. No se trata del abc para ganar dinero o lograr una organización exitosa, y mucho menos de autoayuda. Las corrientes doctrinarias que la nutren surgieron después de la Segunda Guerra Mundial, lo que atestigua unos sesenta años a la fecha, y ahora se ofrece una adaptación a los tiempos que corren y se extiende su alcance en varios temas. En general, los autores actuales son remisos a sus postulados; no obstante, se consideró apropiado divulgarlos, pero se advierte sobre las divergencias que enriquecen la doctrina administrativa, diferentes puntos de vista que es válido considerar.

El plan de este trabajo comienza con el individuo, que es la unidad básica que sustenta las ideas y conceptos que se proponen. Se integra en grupos, y entre unos y otros constituyen las organizaciones, que ocupan la parte central de atención, ya que son el objeto de estudio de la administración, disciplina que sustenta las propuestas que se presentan. Centrados en la organización, se analiza en primer lugar cómo se integran los individuos y grupos, para continuar con las intenciones de sus actividades, cómo se decide y se influencia para lograr llevarlas a cabo, y se informa. Luego siguen las actividades de planificación y control, para finalizar con la estructura. En el último capítulo se aplican los razonamientos de las organizaciones privadas a las públicas y se encuentran así las principales características que determinan a estas últimas.

Se reiteran, revisados, conceptos e ideas de *La hipótesis racional en las organizaciones y el Estado*, que Eduner (Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos) editó por primera vez en 2004, que a su vez abrevia en los dic-

tados de la materia “Administración General” del primer año en las carreras de licenciado en Economía y contador público nacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNER.

Por la combinación de estos elementos el discurso intenta ser de fácil accesibilidad, sin perder la profundidad en la consideración de cada tema. Por el mismo motivo las gráficas y esquemas utilizados no son meramente anecdóticos, están imbuidos de la mecánica de los procesos y pretenden constituir otro modo de favorecer la comprensión de lo textual, ya que pueden abarcar la síntesis de un tema o ser el complemento inductivo del afianzamiento teórico.

La actividad docente no ha sido para el autor la principal fuente de ingresos sino una vocación que se desarrolló en forma secundaria. Eso no intenta una justificación de posibles desaciertos de lo que aquí se presenta, que trata de ser transparente, fue llevado a cabo en forma honesta y busca transmitir lo mejor posible el conocimiento construido a través de los años, ni de cierta rigidez en la bibliografía, no por eso menos válida.

## AGRADECIMIENTOS

La primera mención es para los alumnos, que observan un comportamiento ejemplar en los largos encuentros de actividades presenciales. No es fácil estar sentado largas horas escuchando todo el tiempo la misma voz –aunque se utilicen medios audiovisuales y pizarra y se realicen cursos de docencia– pero así está dispuesto. Puede suceder que la distancia generacional sea muy grande y falte adaptación a los tiempos que corren que, por otra parte corren muy rápido, tanto que dejan atrás los sistemas educativos. Es una paradoja que hablemos, y más que hablar prediquemos sobre la excelencia en las organizaciones, y la que utilizamos sea un dinosaurio. Pero es lo que hay. En definitiva, agradezco a “mis” alumnos ¿quinientos por año?, pues aunque no parezca, de ellos aprendo mucho.

El segundo agradecimiento es para EDUNER, que hace posible llegue a Uds. este material. La tarea de apoyo en ese sentido es invaluable. Quienes estamos en zonas marginales, y hablo no sólo del ámbito nacional sino también del regional, sabemos lo que cuesta acceder a instancias de divulgación significativas.

También quiero agradecer al equipo de cátedra, que me brinda apoyo y comprensión en la tarea diaria, y del que también aprendo, a través de sus aportes, comentarios, y por qué no, también de sus críticas.

La Facultad de Ciencias Económicas me ha cobijado por más de cuarenta años, con lo cual creo está todo dicho, alegrías y sinsabores. Por eso, cuando menciono a los dinosaurios, sé que no soy ajeno a ello. Una referencia especial a la institución que a nivel nacional nos cobija, que siempre está presente y me ha ayudado a evolucionar, la Asociación de Docentes en Administración General –ADENAG.

Para cerrar, el agradecimiento a mi familia, el pilar incondicional sobre el cual me he apoyado siempre.

Gracias.



## PRÓLOGO

Cabría preguntarse por qué escribir un libro, cuando ya se ha tratado y hablado tanto sobre un tema.

Mi respuesta es que cada libro es un fruto “único, irrepetible y especial” que refleja el pensamiento y la apreciación personal del escritor sobre aspectos que considera sustanciales y novedosos.

Esta obra en particular evidencia la visión de un querido amigo y colega sobre el nacimiento, crecimiento y vida de las organizaciones, manifestando a las mismas como un organismo vivo, que se nutre de recursos, que elabora y transforma, merced a procesos que permiten llegar a un resultado, e insertas dentro de un contexto con el que interactúan intensamente.

Esta forma de verlas y percibir las se convierte en una condición necesaria e indispensable para su comprensión, colaborando así en el propósito de una adecuada “administración” de las mismas, con vistas al logro de sus objetivos y de los fines de las personas que en ella participan.

Expresa la maduración de una idea y su desarrollo, resultado de una larga y prolífica actividad como docente, tarea que, a su vez, le permite tener la capacidad de plasmarla en papel y transformarla así en singular herramienta para quienes pretendan o puedan hacer buen uso de ella.

Es así que pone su labor a consideración de aquellos que la necesiten, esperando sea de utilidad a todos los lectores.

*Cr. Raúl Keller*



## CAPÍTULO 1

### EL INDIVIDUO Y LOS GRUPOS

#### 1.1 ESQUEMA DE PARTIDA (PARADIGMAS)

##### 1.1.1 LA REALIDAD

En las elaboraciones teóricas la referencia permanente para privilegiar la veracidad de las propuestas es la realidad, premisa a la cual no escapa este trabajo. Se busca así el anclaje que impida desviarse hacia la construcción de entelequias sin aplicación práctica en la utilización del conocimiento.

Este comienzo que parece muy razonable y firme puede –y seguramente así sucederá– llevar a plantear la base de sustento de todas las ciencias y de los millones de seres que deambulan por el mundo. Surge el interrogante: ¿qué es la realidad? Tal vez la respuesta inmediata sea: es todo lo que se ve o, para decirlo con mayor amplitud y precisión, es todo lo que captan los sentidos, y también es lo que se piensa. ¿Y lo que no alcanzan a captar los sentidos, el pensamiento y la imaginación? Ante esto puede resultar mejor definición decir que es todo, desde la más pequeña partícula atómica, pasando por las células, el Martín Fierro, los números irracionales, una aldea wichi, y así sucesivamente, infinitamente, hasta completar la totalidad del Universo. Es evidente, ante la amplitud de la realidad, que no hay posibilidad de abarcarla, entenderla en su totalidad.<sup>1</sup>

No obstante, la realidad está constituida en su máxima síntesis por materia –“Usando la dualidad onda-partículas [...] todo el Universo, incluyendo la luz y la gravedad, puede ser descrito en términos de partículas” (Hawking, 1988: 97)–, con la característica de ser dinámica, lo que la hace sufrir modificaciones de un momento a otro, se desplaza, cambia. Ese fluir constituye la cuarta dimensión de Albert Einstein, la que da origen al tiempo –las otras tres dimensiones, las de alto, ancho y profundo, son las que referencian precisamente la materia (Einstein, 1998: 53-55)–. Con estos elementos se pueden efectuar reflexiones y plantear interrogantes (¿realidad?, ¿materia?,

¿energía?, ¿tiempo?...), que inquietan pero no constituyen el motivo de este trabajo.

### 1.1.2 CONTEXTO

Ante esta característica de no poder comprender el “todo” se toma como punto de partida un primer concepto, que consiste en delimitar un sector, *contexto o medioambiente*, desde donde se ve o se considera una parte –se puede tildar de insignificante, nada frente a la magnitud del todo–, como desde una ventana, que extiende su alcance hasta donde es comprensible o hasta donde es necesario.

### 1.1.3 SUJETO Y OBJETO

En esta parcela del desarrollo se incluyen dos elementos, el sujeto y el objeto, representados en la primera figura que ilustra la idea que se pretende transmitir (Figura 1). La inspiración para este esquema se remonta a la “Teoría del Conocimiento”, de Johann Essen (1938), a la que se agregaron otras conexiones y circunstancias en versión libre.

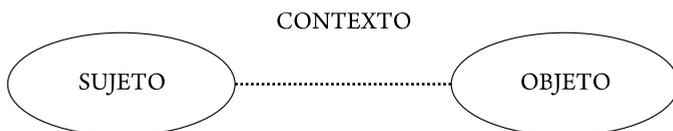


FIGURA 1. Contexto

### 1.1.4 CARACTERÍSTICAS

Tanto el sujeto como el objeto son finitos por tener límites temporales y de composición (que no siempre son materiales). Están inmersos en un medioambiente –contexto– que puede o no ser común. Por ejemplo, un hombre que observa un pez. Los rodean contextos diferentes, pues uno necesita del aire y el otro del agua, no obstante lo cual pueden compartir el medioambiente de un arroyo, de una sala donde está la pecera o puede tratarse de un buceador.

Otro ejemplo puede ser el de alguien que estudia trigonometría; aquí el sujeto se vincula con un ente ideal que no tiene contexto. Como casi todas las afirmaciones es relativa, pues aun los objetos ideales necesitan de un medio que los contenga. Con seguridad que en la Edad de Piedra no les era posible a los neandertales estudiar las relaciones de las figuras geométricas. Inclusive,

en el mismo sujeto prevalece el aspecto espiritual que es intangible y en consecuencia en muchos casos no se considera su composición material.

Entre los elementos y el contexto siempre hay relaciones, pero al estudiarlos están diferenciados y aislados al solo efecto de facilitar su análisis. Como en todos los modelos, se toman en consideración pocas variables, las de mayor incidencia, y se prescinde de las restantes, aspecto a tener en cuenta para no confundir el modelo con la parte de la realidad que pretende representar.<sup>2</sup>

El sujeto y el objeto, al ser parte de la realidad son activos. Tienen la aptitud de desplazarse, transformarse por los efectos de la dinámica del contexto y también de producir cambios como consecuencia de su propia actividad.

### 1.1.5 CONOCIMIENTO

El sujeto es curioso. En su actividad observa, experimenta, clasifica... y como resultado de esta actividad, conoce (Babini, 1960: 12-13).

El sujeto toma contacto con el objeto a través de los sentidos, cuando los datos llegan a su cerebro. En su interior se forma una imagen o una sensación especial, diferenciada, y así toma conciencia de la existencia del objeto, porque tiene la capacidad de *aprehender*. Por lo tanto, el objeto y la percepción que de él tiene el sujeto son elementos diferentes y entre ambos median numerosos elementos (Hessen, 1938: 25-26, 77-78).

El objeto tiene condiciones para dejarse aprehender (Klikberg, 1990: 31); impresiona al sujeto en el sentido de sus características y por ellas éste sabe de la existencia del primero.

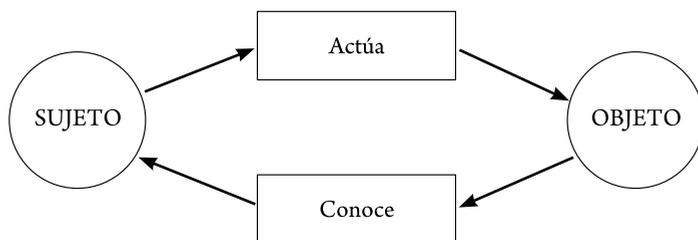


FIGURA 2. Conocimiento

El sujeto se encuentra en la realidad con objetos de diversa índole; pueden ser materiales o ideales según su naturaleza corpórea (un edificio) o inmaterial (los números). Ambos pueden ser explicados y entendidos prác-

ticamente por todos los sujetos. Pero además, entre los objetos sin existencia física se encuentran los valores (objetos axiológicos), que se diferencian de los anteriores porque no se pueden describir *objetivamente*, en forma válida y uniforme para todos: no hay dudas de la existencia de la belleza, la justicia, la solidaridad, la honradez pero es imposible coincidir en cuanto a su definición, porque depende de la sensibilidad de cada uno. Y están los objetos metafísicos, cuya existencia sólo se intuye (clasificación de la Real Academia Española).

El objeto puede afectar al sujeto en forma positiva o negativa, favoreciéndolo o perjudicándolo como producto de su propia composición y/o por la actividad que lleva a cabo. Un león –objeto– que ataca al hombre –sujeto–; el agua que sacia la sed o una canción que alegra son ejemplos de lo manifestado.

Saber de su existencia ya es un cambio, una afectación indirecta del objeto sobre el sujeto. Cuando éste conoce el objeto se modifica su situación y su conducta puede verse alterada, pues la orientará para aprovechar de la mejor manera su desempeño en la realidad.

Se puede tomar como ejemplo a una persona que va caminando por un sendero obstruido por el tronco de un árbol caído: puede saltarlo, quitarlo del camino o dar un rodeo para evitarlo, pero si por alguna razón no lo ve puede tropezar y lastimarse. El conocimiento de la existencia del obstáculo altera la calidad del sujeto porque incide en su conducta posterior, que no será la misma que cuando ignoraba al objeto. Las personas actúan y para dirigir su acción deben tener noción de las circunstancias imperantes, de qué manera se van a modificar en un futuro, por lo general cercano.

### 1.1.6 MEMORIA

Lo que el sujeto aprehende del objeto –que no es todo, sólo algunas de sus características– lo guarda en su memoria, interactuando con el acto de conocer, en un proceso continuo y acumulativo. Si bien se puede comparar la memoria del sujeto con la de una computadora, son diferentes en cuanto a la confiabilidad, ya que la memoria del sujeto no es fidedigna, es decir, muchas veces no reproduce lo mismo que guardó. Y esto se debe tanto a la parte volitiva, donde deliberadamente el sujeto modifica su “archivo” o lo oculta, como también sin querer, en forma inconsciente, se “olvida” de lo que guardó o lo transforma según sus preferencias no explícitas, como lo hace la parte biológica o patológica, que afecta la memoria.

### 1.1.7 IDEAS

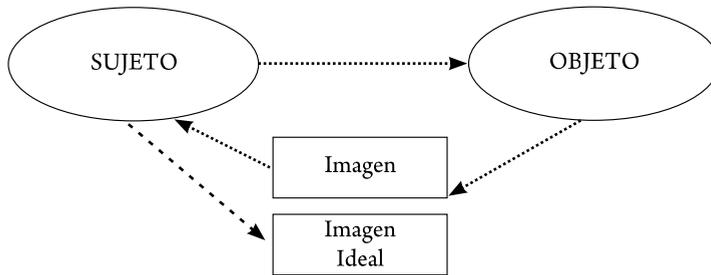


FIGURA 3. Ideas

Pero no es sólo el efecto de lo que impresiona al sujeto como reflejo de la parte de la realidad que contacta sino que además puede, siempre interiormente, anticipar el comportamiento del objeto en determinadas circunstancias. Inclusive sin contar con todos los conocimientos necesarios, por su capacidad de pensar vincula hechos, saca conclusiones, infiere nuevos sucesos, puede proyectar situaciones futuras, ideas, las que estimularán su actividad en el intento de hacer realidad el cuadro pensado, imaginado o deseado. Se insiste en el carácter interno, ajeno al devenir externo, propio del sujeto que elabora las proyecciones.

## 1.2 EL INDIVIDUO

### 1.2.1 FINES

El sujeto utiliza sus conocimientos al vincularse con el objeto<sup>3</sup> y con su actividad y la dinámica de la realidad trata de aprovechar lo que sabe lo beneficia y busca evitar lo que puede dañarlo. Ergo, el sujeto tiene la posibilidad de afectar al objeto *intencionalmente*, no como mero reflejo a los estímulos externos. Esto se concreta cuando se presenta la oportunidad de aprovechar alguna condición favorable; en otras ocasiones lo que interesa es no sufrir un perjuicio.

Tanto cuando se escapa de una situación que puede perjudicar –amenaza– o que ya está produciendo daño, como cuando se pretende arribar a una nueva considerada mejor que la inicial –oportunidad– (en ambos casos se quiere estar mejor, es decir, se busca evolucionar), reciben la denominación de fines las intenciones que se tratan de realizar con la acción.<sup>4</sup> Los fines configuran los estados pensados, imaginados o esperados de la realidad que se quiere alcanzar, aunque tales estados sean la desaparición de la situación de

la que se parte. Por esta característica se califica a la actividad humana como racional, dada su habilidad para perseguir fines.<sup>5</sup>

Esta idiosincrasia hace que el sujeto sea ahora una persona, un individuo.

Los fines corresponden al sujeto, a su voluntad, que puede ser puesta de manifiesto de muchas maneras, no necesariamente fieles a su pensamiento o concordantes con su sentir. Aun con las mejores intenciones, no se puede afirmar que la acción realizará exactamente los fines propuestos, lo que agrega un ingrediente a la figura que se analiza.

En reiteradas oportunidades no se tiene información o ésta no es correcta (siempre es incompleta) o se presentan imprevistos que no son otra cosa que falta de información, y muchas circunstancias más (errores, fallas humanas, falta de neutralidad de medios, etc.), que impiden o dificultan la concreción de los logros tenidos en cuenta para actuar.

Si los hombres tuvieran un solo fin podrían ser calificados de (totalmente) racionales, ya que todas sus actividades estarían justificadas por una sola referencia, se dirigirían únicamente a realizar ese solo fin. Alcanzarían así coherencia integral, sin contradicciones. Un ejemplo posible sería el de un santo, o un trastornado.

Pero no es esto lo que sucede. Los individuos tienen múltiples fines, que se suceden en el tiempo y se adecuan a la evolución del contexto, según sus conocimientos, necesidades, preferencias e ideas.

### 1.2.2 ESTRUCTURA DE FINES

Las personas ostentan comportamientos particulares, especiales; con numerosas contradicciones, triviales, variables, a veces incomprensibles para muchos observadores, y otros más consecuentes, integrados por ideas o concepciones que cohesionan los fines. Para un individuo nunca hay una dirección unívoca, absoluta, pues las actividades están guiadas por un ramillete variable de fines.

Las actividades de los hombres son consecuencia de sus fines. Hay individuos con fines múltiples, otros con pocas pretensiones, de diferentes intensidades. Se puede pensar ese conglomerado ordenado según la importancia que le asigne el sujeto, de forma que en la base se encuentran los fines circunstanciales, fugaces, sin trascendencia, que se satisfacen rápidamente o desaparecen sin afectar al sujeto, y generalmente concretos, fáciles de definir. A medida que se asciende en la escala resultan más duraderos, amplios o extendidos en su temática; en la cúpula se encuentran los más generales, que influyen en el comportamiento de manera temporal extensa.

Algunos entramados tienen alta coherencia, conservadores, con fines invariables, constantes, que perduran a través del tiempo. Otros están débilmente integrados, con fines efímeros, que aparecen y desaparecen, imprecisos. Llegan incluso a contraponerse, a competir por los recursos, comenzando por el tiempo de su titular; constituyen las contradicciones, que alteran en sentido absoluto la lógica del comportamiento, no obstante lo cual se erigen en referencias que guían los logros de cada uno.

O se estudia o se practica deportes, y resultan excluyentes para un mismo momento pero unas veces será el estudio y en otros momentos serán actividades físicas; la coherencia se encuentra a intervalos, por ráfagas, según se alternen las necesidades. En un período se justifican las actividades por determinados fines y en otro período varían los fines y determinan actividades diferentes a las anteriores, alterando la secuencia de la uniformidad en las acciones. Inclusive, el mismo individuo tiene un carácter definido al realizar cierto tipo de actividades pero cambia de manera radical al ejecutar otras.

Como sea, caracterizan a los sujetos e influyen directamente en su personalidad. En tal sentido son determinantes, ya que siempre, al referirse a la forma de ser de una persona, se la califica por la intencionalidad que exhibe en su accionar, por las características de su comportamiento.

### 1.2.3 VALORES

Cada estructura de fines presenta una jerarquía, cuyos escalones se articulan, ya que los fines inmediatos del primer escalón constituyen los medios para alcanzar los siguientes (Frischknecht, 1979: 167). A medida que se asciende en la escala se tornan más ambiguos, generales y resulta difícil precisar las intenciones. Esta característica puede ser un motivo que lleve a confundir fines con valores. Tal vez, donde terminan los fines superiores comiencen los valores.

Se hace esta acotación pues se ha dicho que los fines son los valores perseguidos por los individuos, lo que no es correcto, ya que los fines son estados especiales de las personas que no pueden compartirse con otros individuos, como sucede con los valores. Un carpintero tiene por fin construir una mesa: es un hecho concreto, que poco tiene que ver con lo que es un valor.

Tal vez la confusión resulte del hecho de que una persona –que bien puede ser el carpintero –realiza una obra de arte, un poema, un mueble o un acto honesto, y es la actividad la que realiza tal valor, o su resultado lo materializa, pero la intención que es su fin y es anterior a la acción difiere del valor que encarna su producción, que es posterior.

Lo concreto, inevitable, es la acción y sus resultados, que cuando se producen terminan con las especulaciones por la fuerza objetiva de los hechos (elementos fácticos). Si los fines no se traducen en actividades quedan en mera expresión de deseos, fantasías de quienes los declaman y no producen otros efectos que los imaginados. Ampliando la idea, se puede agregar que en ocasiones las intenciones se manifiestan por omisión, como no cumplir un compromiso, no asistir a una citación y similares.

El comportamiento logra integración y coherencia por medio de la estructura jerárquica de los fines, porque entonces cada miembro de una serie de comportamientos alternativos se pondera de acuerdo con una escala comprensiva de valores: la de los fines “últimos”. Rara vez se logra en el comportamiento real un alto grado de integración consciente. La estructura de los móviles conscientes, en lugar de constituir una jerarquía de una rama única, es habitualmente una complicada tela de araña o, con mayor exactitud, una colección inconexa de elementos, ligados entre sí de una manera débil e incompleta; y la integración de estos elementos se hace progresivamente más débil a medida que se llega a los niveles superiores de la jerarquía, es decir, a los fines últimos (Simon, 1964: 61).

#### 1.2.4 ENSAMBLE INDIVIDUO-CONTEXTO

El enlace o puente que se establece para conectar al individuo con el mundo exterior depende de los sentidos, pero su alcance es limitado, reducido al entorno inmediato. El intelecto como procesador de los datos que envían los sentidos también está condicionado a un sector de pocas variables, conocido, local, aunque se encuentre a miles de kilómetros.

Los temas son tan extensos y numerosos que el tiempo no alcanza para conocer todas las reglas y las incidencias de los factores que actúan en cada caso. Aun contando con el tiempo suficiente, si se pudieran obtener todos los datos, éstos rebasarían la capacidad del individuo para procesar y en especial asimilar en toda su magnitud cada fenómeno.

Para conocer la realidad, el hombre cuenta con muchos instrumentos, pero un solo medio: su mente. La mente es un medio imperfecto, ya que no puede abarcar directa e íntimamente las infinitas variables de las que está formada la naturaleza, y menos aún la evolución y transformación de las mismas ni los infinitos detalles del más pequeño trozo de naturaleza que quiera investigar. La mente humana sólo puede abarcar pocas variables y estructuras sencillas y esquemáticas. En el proceso de investigar para conocer la realidad, la mente humana no aprehende la realidad como tal, sino que se forma una representación más sencilla de la misma; abstrae ciertas características importantes, y arrincona las otras, despreciándolas o considerándolas momentáneamente como invariables. Obtiene así un modelo de la realidad (Solana, 1993: 24).

Para desempeñarse en el contexto en el que actúa, el individuo dirige su atención hacia los objetos que le interesan o que necesita conocer. Con el conocimiento común, que el sujeto obtiene día a día y para el cual no es prioritario establecer su veracidad, puede actuar en forma satisfactoria en el ámbito o sector de la realidad que ha elegido, o que le ha tocado en suerte y no ha querido o no ha podido cambiar, y del que tiene conocimientos más o menos certeros acerca del orden que lo rige.

Hay variables que controla en su totalidad o parcialmente (por ejemplo sus energías), otras cuyos comportamientos puede predecir anticipando sus efectos (la geografía, el tiempo y muchas más); delimita así el espacio y tiempo donde se siente confiado y relativamente seguro en su accionar, porque lo conoce. En el ambiente familiar, de trabajo, de estudio y/o de recreación sabe cómo actuar y qué consecuencias puede tener su acción; el resto queda librado al devenir de sus propias fuerzas y modos, sin intervención del sujeto, desconocidos.



FIGURA 4. Ámbito de acción

### 1.2.5 FOCO DE ATENCIÓN

Los sujetos seleccionan los temas considerados importantes y en ellos se concentran, los focalizan, a fin de dedicarles el tiempo necesario para conocerlos, para adquirir las habilidades de realización que los convierten en especialistas, al menos de su persona y abandonan en principio otras cuestiones. Al ser pocos los temas que se desarrollan en profundidad, el foco de atención permanece vigilante para actualizar esos conocimientos y capacidades y cada individuo cuenta con un cúmulo de elaboraciones propias o

ajenas que fija en su mente a manera de soft y que constituye su capital intelectual. El foco de atención incorpora nuevos conocimientos, amplía la zona de dominio si lo permite la memoria o la desplaza a otros sectores, variando los comportamientos programados.

Estas particularidades y medios que domina pero no en forma absoluta le permiten atender sus necesidades y determinan su vinculación con el medio. En los comienzos el hombre se vinculaba con la naturaleza y, a medida que el tiempo pasaba ampliaba –lentamente– sus conocimientos y los transmitía a sus allegados, con lo cual mejoraban el desempeño en la realidad. Es decir, evolucionaban.

En la actualidad esta modalidad mantiene plenamente su vigencia, pero los límites se han extendido hasta dimensiones insospechadas por el avance de la técnica.

En resumen, si bien hoy los individuos tienen su capacidad personal limitada igual que miles de años atrás, tienen a disposición, fácilmente accesible, un volumen de conocimientos portentoso, inconmensurable, y las comunicaciones entre sujetos de todo el mundo son on line, en vivo y en directo, en un modo nunca antes visto y ni siquiera imaginado. En un sentido, esto significa para el individuo obtener los conocimientos del objeto que le interese, recurrir a una memoria adicional confiable, y poder comunicarse con innumerables sujetos sin importar la distancia a la que se encuentran.

Pero la expansión de la técnica ha llevado el foco de atención hasta objetos muy lejanos, muy pequeños o muy grandes, lo que marca quizá el límite hasta donde llega la comprensión del raciocinio del hombre.<sup>6</sup>

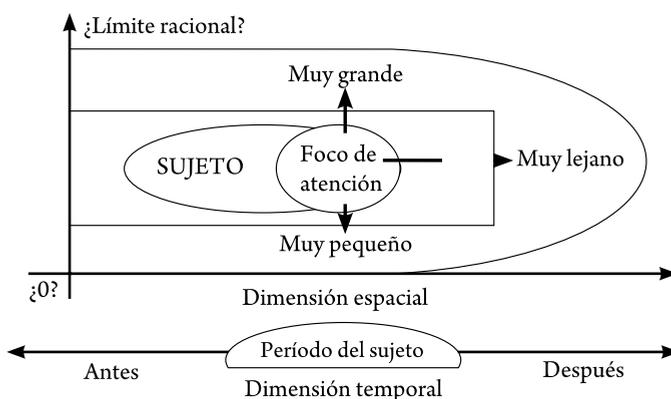


FIGURA 5. Límites del sujeto

## 1.2.6 SUSTENTABILIDAD

Un impulso natural del sujeto consiste en mantenerse en el contexto en el que se desenvuelve o, para expresarlo mejor, pretende subsistir en la realidad, y para lograrlo debe desarrollar actividades de mínima para sustentarse y desde ese piso alcanzar otros logros, que lo realizan como persona.

Reiterando conceptos, la necesidad básica es el sustento, pero no es la única.

... la primera premisa de toda existencia humana y también, por tanto, de toda historia, es que los hombres se hallen, para "hacer historia", en condiciones de poder vivir. Ahora bien, para vivir hace falta comer, beber, alojarse bajo un techo, vestirse y algunas cosas más. El primer hecho histórico es, por consiguiente, la producción de los medios indispensables para la satisfacción de estas necesidades, es decir, la producción de la vida material misma, y no cabe duda de que es éste un hecho histórico, una condición fundamental de toda historia, que lo mismo hoy que hace miles de años, necesita cumplirse todos los días y a todas horas, simplemente para asegurar la vida de los hombres (Marx, 1972: 15).

A manera de síntesis de los factores que en este trabajo se consideran determinantes en la conducta del individuo, se ofrece el siguiente esquema.

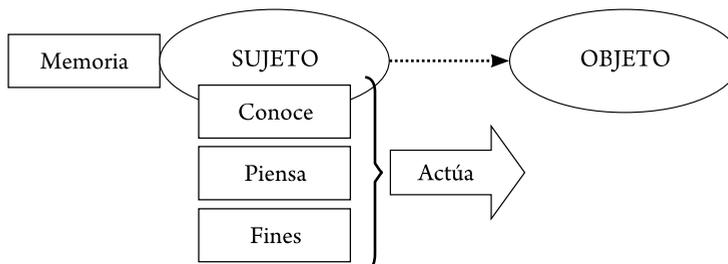


FIGURA 6. Síntesis

## 1.3 INTERMEDIO

### 1.3.1 DERIVADOS - PRIMERA PARTE

Como derivados de estos bosquejos se puede obtener una serie de aproximaciones a muy diferentes cuestiones, las que tradicionalmente eran tratadas en distintas disciplinas bajo el título de relaciones con otras ciencias, aunque en definitiva constituyen miradas desde distintos ángulos sobre el mismo fenómeno.

a. Cuando la curiosidad del sujeto lo lleva a preguntarse por qué existe la realidad la respuesta racional debe buscarla en la filosofía, en la rama metafísica.

b. Si el sujeto se pregunta qué es lo que provoca una imagen en su interior, qué hay en el objeto que impresiona al sujeto, ése es tema que cae en la órbita de la ontología.

c. Si hay inquietud referida a las consecuencias buenas o malas de la actividad del sujeto, satisfacerla corresponde al ámbito propio de la moral, y la disciplina que se ocupa de ello es la ética.

d. ¿Cómo se puede reflexionar sin cometer errores?; la coherencia de las ideas es la preocupación de la lógica.

e. Una parte del análisis del mundo interior de las personas en su vinculación con los objetos incluyendo otros sujetos está reservado a la psicología.

f. Cuando el interrogante es si el objeto es independiente del sujeto hay dos respuestas posibles. La afirmativa en una manifestación de las posiciones materialistas. En el primer dibujo se puede borrar el sujeto sin afectar al objeto, que mantiene su vigencia. Por el contrario, la contestación negativa es expresión idealista e implica que el objeto sólo existe si es conocido por el sujeto.

g. ¿Cómo se explica el objeto?; es el problema de la ciencia en general, que busca la verdad del conocimiento.

h. ¿Cómo se obtienen conocimientos para poder explicar el objeto?; es la cuestión que intenta responder la metodología. Basada en los criterios de verdad, trata de verificar la correspondencia de los conocimientos obtenidos con el sector de la realidad que pretenden explicar.

Las metodologías hacen la diferencia entre el conocimiento científico y el conocimiento vulgar y creencias. El hecho de ampliar conocimientos y verificar su correspondencia con el objeto del cual se obtienen, que es la preocupación de la ciencia, no es sencillo, es un proceso extenso que requiere constancia, dedicación, en busca de la verdad. Avanza sobre la base de los conocimientos logrados con anterioridad.

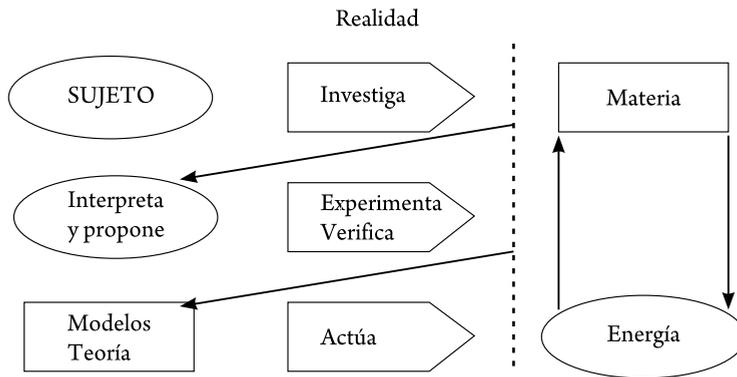


FIGURA 7. Complejidad del conocimiento

i. ¿Cómo se aplican los conocimientos científicos? es la problemática típica de la tecnología.

Se llama la atención sobre los términos de uso común: subjetivo, utilizado para referirse a las particularidades del individuo, sus puntos de vista y toda su problemática, vinculado directamente con posiciones idealistas, que políticamente se expresan con el denominado capitalismo. En tanto que objetivo es lo externo, lo que está fuera del alcance de la sensibilidad propia del sujeto, y se traduce bajo el punto de vista del materialismo, cuya manifestación política es el comunismo. Hoy en día ha perdido significación, pero en el siglo pasado cobró vigencia desde 1917, con la Revolución Rusa que derivó en la Unión de las Repúblicas Socialistas Soviéticas –URSS– que luego de la Segunda Guerra Mundial tuvo enorme repercusión cuando dividió al mundo en dos bloques, enfrentados en la llamada guerra fría, cuyo fin marcó la caída del muro de Berlín en 1989.

Una variante que evidencia una interesante cuestión es la objetividad en la consideración de la relación de conocimiento, cuando el sujeto analiza el vínculo que se establece entre sí y el objeto que se representa en la Figura 8. El principal problema consiste en despojarse de las características del sujeto para transformarse en observador independiente, y ver en la relación sujeto-objeto las propias características dejadas de lado. El lector atento seguramente encontrará que la reflexión es aplicable en muchos casos, como el conocido aforismo que dice que no se puede ser juez y parte.

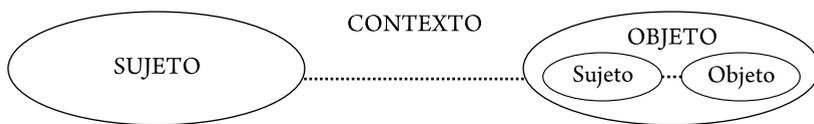


FIGURA 8. Objeto sujeto-objeto

## 1.4 LOS GRUPOS

### 1.4.1 PANORAMA AMPLIADO

Al bosquejo del comportamiento individual se agregan otros factores.

1. Junto al sujeto y al objeto hay otros sujetos y otros objetos.
2. Tal situación implica que varios sujetos pueden interesarse en el mismo objeto, creando un motivo para la comunicación entre ellos.
3. También el sujeto se vincula con varios objetos, ampliando el cuadro.
4. Hay sujetos que se interesan en otros sujetos, con lo cual el objeto se convierte en un objeto-sujeto, conexión que posibilita una doble relación de ida y vuelta. El objeto es un individuo con las condiciones de sujeto, que a su vez toma al primero como objeto.
5. El sujeto para conocer al objeto-sujeto tiene que establecer con el mismo y en forma inevitable relaciones de comunicación.
6. La comunicación es imposible sin un código común. Hay gestos fácilmente comprensibles como una mano extendida o un puño cerrado, pero el medio que brinda más posibilidades al sujeto para simbolizar hechos de la realidad es la voz, de donde el lenguaje se ha convertido en el código común más importante, consolidado con la escritura que lo formaliza dando certeza –objetividad– a las comunicaciones. En la actualidad un código fundamental es el que utiliza simbología binaria (lenguaje de computadora).

### 1.4.2 DERIVADOS - SEGUNDA PARTE

- a. De tales interrelaciones surge que el sujeto se *sociabiliza*.
- b. La confluencia en la intencionalidad de las actividades de varios individuos da lugar a un ente diferente de cada uno de sus integrantes, que se transforma en un nuevo objeto con el cual se vincula el sujeto.
- c. Las interrelaciones se multiplican al aumentar el número de participantes, y en la medida que éstos siguen creciendo el cuadro de comunicaciones

se torna caótico, con lo cual se puede afirmar que las comunicaciones directas entre personas –cara a cara– sólo son posibles hasta cierto número de partícipes.

Las interrelaciones se multiplican haciendo difícil su comprensión.

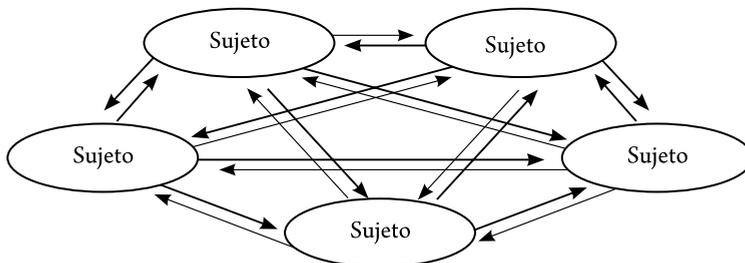


FIGURA 9. Caos en las comunicaciones

d. Los grupos resuelven este problema con el liderazgo; se establece una estructura de comunicaciones implícita, que surge naturalmente, en forma espontánea.

Los grupos simplifican su vínculo con el liderazgo, estableciendo una estructura implícita.

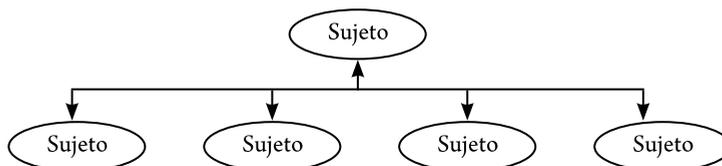


FIGURA 10. Resolución caos de comunicaciones

e. La participación en actividades grupales implica encauzar las mismas para lograr su armonización, evitando contraposiciones y distorsiones que dilapidan recursos y afectan la intencionalidad perseguida. Para lograrlo se hace necesario establecer relaciones jerárquicas con una dirección, lo que constituye un argumento más que justifica la existencia del líder natural desde un punto de vista racional.

### 1.4.3 IDENTIDAD GRUPAL

Cada hombre constituye una unidad física y psíquica que despliega una actividad orientada según su percepción del mundo, en la cual el conocimiento ocupa un lugar preponderante. Se destaca el concepto de unidad precisamente definida en el aspecto físico y se deja abierto el interrogante abierto

para disciplinas del campo psíquico ante los casos de doble personalidad y anomalías semejantes.

Pero se observa muchas veces que los individuos actúan de forma considerada normal en nombre de otra persona, sea real o ideal, y por ello las dudas en la unidad psíquica. Los individuos con su unidad física actúan en grupos, en organizaciones, en la comunidad y dan lugar a entidades que tienen su propia individualidad asentadas en ese espacio psíquico integrador que detentan las personas en desmedro de su unidad psíquica.

El soldado que asalta una trinchera sabe que las probabilidades de resultar herido son muy altas, no obstante lo cual actúa poniendo en peligro su propia existencia. Es un *ejemplo extremo* pero ejemplo al fin, de cómo puede perderse la personalidad en aras de conceptos de niveles superiores o al menos de otros ámbitos diferentes al del sujeto.<sup>7</sup>

El conocimiento no utilizado carece de sentido. La *legitimación* se alcanza en la acción. La actividad individual concreta los fines del sujeto, pero demasiadas veces se torna imposible obtener resultados sin el concurso de otras personas.

#### 1.4.4 JUSTIFICANDO LAS ACTIVIDADES CONJUNTAS

Las actividades exclusivamente individuales son la excepción, una rareza muy difícil de encontrar y existe la tentación de calificarlas de imposibles porque siempre, en forma directa o indirecta se hacen notar los elementos del trabajo en común. En el desarrollo de las actividades individuales se utilizan medios provenientes de otras personas. Hasta el pensar o meditar parte, o se basa en ideas desarrolladas con anterioridad por otros individuos.

Cuando las actividades de conjunto son circunstanciales tienen una existencia efímera. Pero hay otras que se extienden en el tiempo por su propia naturaleza –procesos que requieren largos períodos para completarse o que una vez iniciados su reiteración no demanda esfuerzos y mantienen su conveniencia– y por la incidencia de los medios necesarios para llevarlas a cabo. En la medida en que tienen continuidad, sean del tipo que sean, generan costumbres que llegan en plazos largos y si se formalizan, a la categoría de rituales. Esta institucionalización es posible por las fuerzas conservadoras que brindan seguridad, certeza, comodidad buscadas por las personas. Se aprenden, se internalizan y su reiteración promueve eficiencia en la implementación.

Las actividades comunes convergen para lograr un estado de situación que los individuos por sí solos no alcanzarían, lo que significa que obtienen

una mayor satisfacción participando que si no lo hicieran, y por ese motivo abren un punto de unión con el grupo y aceptan resignar parte de sus fines en pos de esa mayor satisfacción.

#### 1.4.5 RACIONALIDAD DE LAS ACTIVIDADES

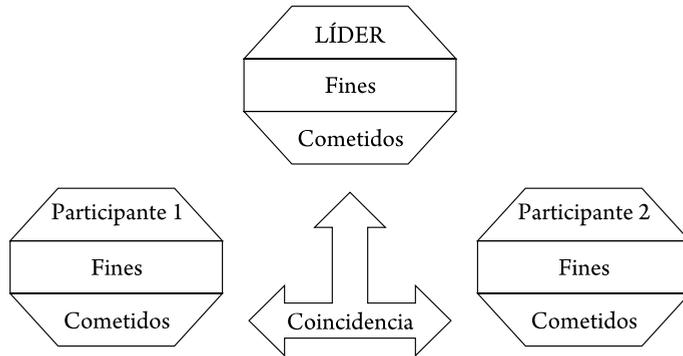
Si se acepta que las acciones individuales son racionales porque persiguen fines y se considera que las de los grupos las llevan adelante individuos, la lógica indica que también son racionales. Pero ¿cómo se justifica esa racionalidad?

Una solución clásica es afirmar que los fines del líder son los fines del grupo. Las actividades asociadas realizadas por varios sujetos con una misma intención no pueden justificar su racionalidad en los fines de un individuo, su líder, pues tal interpretación supondría que quienes adhieren en forma incondicional a los deseos y necesidades de una persona no tienen tal calidad. El modelo que podría ser representativo o que se asemeja a este boceto de conducción es el de la disciplina militar, pero no lo es plenamente porque no persigue fines sino que pretende realizar la defensa, protección o expansión de una comunidad, intenciones que pueden exigir el sacrificio personal, como el ya citado del soldado que asalta una trinchera.

Otra proposición también clásica es afirmar que los fines de los participantes, incluido el líder, coinciden totalmente. Conociendo la diversidad humana tampoco es razonable pensar que todos los individuos que participan de las acciones tienen exactamente los mismos fines, ya que tal consideración es utópica.

La convergencia de actividades para alcanzar un estado futuro que contenga los disímiles fines de los participantes en un espacio común recibe la denominación de *cometidos*, concepto con el cual se diferencian las intenciones individuales de las grupales. Los cometidos son las intenciones que persiguen los grupos con sus actividades. Se asemejan a los fines, comparten con éstos la mente del individuo, y la principal diferencia se observa en la influencia del conjunto. Ahora el sujeto es un grupo.

Modelo Racional: las intenciones grupales son los cometidos.



La coincidencia del grupo se da en los principales cometidos

FIGURA 11. Modelo grupal

#### 1.4.6 INTEGRACIÓN

La racionalidad, se afirmó, está asentada en un mecanismo que orienta las intenciones en un sentido utilitario que no es objetivo y mensurable sino psíquico, que en este caso funciona evaluando si el sujeto debe adherir a las tareas comunes, mantenerse si está integrado, o evitar la participación. En esta elección tienen incidencia directa las preferencias del individuo y la situación del contexto percibida en cuanto a otras integraciones y las aceptaciones o rechazos sociales de los grupos de referencia.

Puede observarse que hay grupos forzosos en los que no hay elección individual de integrarse, como pueden ser los de los detenidos por infringir disposiciones legales. Pero la opción individual es anterior al delinquir, a sabiendas de las posibles consecuencias de ser privado de la libertad. La misma ley atempera los efectos correctivos para casos fortuitos o de personas que no tienen la capacidad de apreciar las consecuencias de su accionar. Cuando se arribe al análisis del proceso de influencia, el tema de los grupos con integración forzada será retomado.

De hecho, los fines se ven afectados ante el grupo. Se alteran en primer lugar por la evaluación de los sacrificios a efectuar y satisfacciones a obtener derivados de la participación. Es así porque el sujeto obtiene información de las características y actividades de los distintos grupos en los que puede integrarse y elige en cuál o cuáles hacerlo, agregando a sus fines un espacio destinado a las actividades comunes. En segundo lugar, por la evolución de la realidad, que inevitablemente provoca un ajuste continuo de adaptación

a las circunstancias, ahora con la consideración grupal. Las conductas desplegadas y los valores puestos de manifiesto por los integrantes inciden en el individuo presionando su adhesión o rechazo.

#### 1.4.7 LIDERAZGO

Al integrarse en un grupo el sujeto asume casi siempre en forma implícita la obligación de una conducta común; puede ser el conductor de las mismas o aceptar la dirección de quien o quienes detentan las posiciones de liderazgo. Los que dirigen son líderes naturales y en consecuencia hay una estructura jerárquica subyacente, con modalidades propias acorde con la naturaleza de sus integrantes –autocrática, democrática, apática, etc.– (Hermida, 1989: 75-7).

La conducción se traduce en órdenes, que son mensajes imperativos para los destinatarios dentro de bandas de aceptación razonables. Algunas órdenes son del momento, coyunturales, pero otras se extienden en el tiempo dando lugar a las disposiciones, a la facultad normativa que será instrumentada según cada caso.

#### 1.4.8 CANTIDAD DE PARTICIPANTES

En grupos pequeños la palabra es suficiente para mantener la cohesión, por el compromiso personal de los integrantes que se relacionan cara a cara. Cuando el número de participantes es numeroso se desdibujan los vínculos personales, reemplazados por comunicaciones objetivas, más técnicas y despersonalizadas; los mensajes se transforman en cosas y no personas que hablan frente a frente, lo que se acentúa en los grupos muy grandes.<sup>8</sup> Generalmente sucede que hay una integración entre grupos y subgrupos, compatibilizados en los aspectos generales y diferenciados en los particulares.

En los derivados de los datos se dijo que cuando el número de integrantes de los grupos es pequeño, la informalidad de los vínculos no es obstáculo para la conducción. El líder surge naturalmente y toma la voz de mando para orientar las actividades. Pero si la cantidad de concurrentes sigue aumentando las comunicaciones directas entre las personas, aun con liderazgo incluido, se tornan caóticas.

A medida que aumentan los participantes crece la necesidad de hacer explícitas las indicaciones para evitar la dispersión por problemas de comunicación, donde aparecen los equívocos bien o mal intencionados. Con un número elevado de integrantes, el liderazgo solo no puede coordinar las actividades grupales y por ende la dirección por consenso también se vuelve

inviabile. El orden jerárquico se establece explícitamente con una estructura que responde a un diseño.

Declina sin desaparecer el trato cara a cara, cede lugar a las comunicaciones objetivas, las que generan documentos, comprobantes, normas, etc. Es el momento en el cual se abandona la espontaneidad, reemplazada por la formalidad. La certeza y objetividad de los mensajes son posibles sólo con formalidad, lo que posibilita coherencia en las acciones. Surge así la burocracia cuando hay excesos, al aplicarse no siendo necesario o cuando se anquilosa perdurando en el tiempo, sin adecuarse a la evolución del contexto.

#### 1.4.9 CLASIFICACIÓN

A manera de síntesis se puede establecer una escala de los grupos que permite una clasificación apropiada a las ideas y conceptos que se desarrollan. Aunque surge de la exposición, se explicita que sólo se consideran los conjuntos de personas que realizan actividades comunes.

1. El umbral previo está destinado al sujeto que diferencia a las personas por grupos, basando tal categorización en al menos una característica común, asignando a los integrantes comportamientos uniformes. El grupo existe en el conocimiento del sujeto, que puede ser compartido por otros independientemente de su veracidad, como en la afirmación “únicamente los religiosos practicantes son solidarios”. Puede parecer inapropiado mencionar esta categoría, pero adquiere relevancia práctica al citar como ejemplo las múltiples discriminaciones que se ven con demasiada frecuencia, o la execrable deformación del racismo.

2. Una dimensión significativa la constituye el número de integrantes: hay grupos pequeños, medianos y grandes, con la relatividad propia de cada caso. Desde el número menor posible (dos) hasta el máximo (¿población mundial?), las complejidades crecen con el aumento de participantes.

3. El primer escalón de esta especial clasificación lo ocupan individuos que constituyen grupos primarios en forma aleatoria y espontánea, con actividades comunes de breve realización y el vínculo que desaparece al finalizar las mismas. Cuando un vehículo queda atascado y varios circunstanciales voluntarios lo ayudan a salir, actúan en forma conjunta y coordinada, en general uno de los participantes asume la dirección en forma natural, como líder del grupo.

4. En algunos casos las personas asumen compromisos recíprocos informales que conservan la espontaneidad, y perduran en el tiempo con la intención de mantener las actividades comunes. Tal permanencia proporciona

un perfeccionamiento en las actividades debido a la reiteración, con mejor integración pues los individuos se identifican con el grupo por la habitualidad. “Peña de los amigos de la música” es una aproximación a lo aseverado e, inclusive en la situación anterior puede suceder que los días de lluvia se reúnan las mismas personas para ayudar a sacar los rodados que quedan atrapados en el vado.

5. Otra graduación la constituye la formalidad de los compromisos, que dan mayor seguridad en los cumplimientos pasando de primarios a secundarios. Es el caso de la constitución de una asociación que representa un nivel intermedio o de transición. “Fundación de ayuda al idealista”, ilustra sobre la categoría.

6. En la escala que se propone el último peldaño lo constituye el grupo, que además de la formalidad en los compromisos se asigna relaciones de jerarquía entre sus integrantes; de tal forma se da una estructura y alcanza así la categoría de organización.

...cada individuo tiende a formarse su sistema propio de metas y valores [...] la sociedad abunda en grupos sociales que tienen propiedades aparte de las de cada uno de sus miembros. El individuo puede considerarse como una estrella en órbita; el grupo sería la galaxia de estrellas y, por último, está el universo, la estructura dentro de la cual tienen lugar todas estas actividades. En esta analogía, la organización tiene el papel del universo. Como tal, encierra propiedades únicas que difieren de las propias de cada uno de los miembros y de las correspondientes a los grupos que operan dentro de él (Piffner, 1960: 74).

7. Se reserva un capítulo especial para los grupos que reúnen al total de participantes asentados en un territorio, en una dimensión diferente de la hasta aquí tratada, cuando se integran en el concepto de Estado y generan una serie de interrelaciones reguladas por las organizaciones públicas.

Los argumentos expuestos en los puntos anteriores llevan a limitar la presente consideración de los grupos a los informales, con reducido número de participantes, que constituyen un puente entre el individuo y las organizaciones.

## CAPÍTULO 2

### INTEGRANDO LAS ORGANIZACIONES

#### 2.1 DEFINICIÓN

##### 2.1.1 APROXIMACIONES

Las actividades individuales y grupales no son suficientes para satisfacer las necesidades y expectativas de los individuos, justificando la existencia de las organizaciones. En éstas los desempeños asumen la forma de comportamientos que permiten tipificar a quienes los llevan a cabo.

La máxima expresión institucional de los grupos por la permanencia y continuidad de sus actividades es cuando presentan una estructura y alcanzan así la calificación de organización. Las relaciones jerárquicas se tornan explícitas, las comunicaciones se formalizan, se establecen procedimientos, se asignan funciones y responsabilidades, logrando de tal forma un aceptable grado de certeza al quedar definidas muchas de las relaciones determinantes de sus actividades.

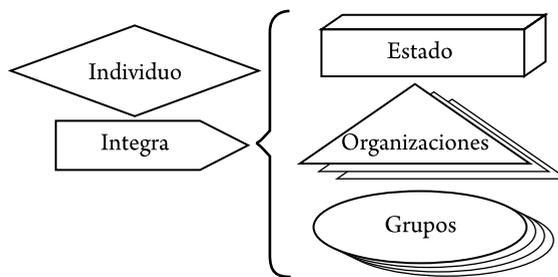


FIGURA 12. Participaciones individuales

Por lo manifestado y como una primera y rápida aproximación al objeto bajo análisis se puede decir que organización es todo grupo estructurado.

Como se vio, en los grupos el liderazgo surge en forma natural y espontánea, en tanto en las organizaciones se elabora –es un diseño– el modelo jerárquico-funcional que dirige las actividades. Entonces y como antecedente o introducción, se dice que la organización es un grupo con estructura explícita.

En una nueva aproximación, es posible afirmar que una organización es un sistema, con todo lo que ello implica. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados (en las organizaciones, elementos: personas, edificios, herramientas, instalaciones, etc.; interrelaciones: comunicaciones, jerarquías, actividades, etc.). Tienen un límite superior, que marca la separación con el contexto, y otro inferior, que es hasta dónde llega el foco de atención con su análisis definiendo los elementos, catalogados como cajas negras en razón de no interesar lo que sucede en su interior. Ambos límites son arbitrarios, según necesidades o alcance del observador. Los sistemas requieren de su entorno entradas, que son modificadas por los procesos que se desarrollan en su interior, para convertirlas en salidas, que se vuelcan en el contexto o medioambiente. Un buen compendio en la aplicación de esta teoría lo ofrece Gilli (2011) en *Diseño organizativo. Estructura y procesos*.

### 2.1.2 DEFINICIÓN

Abandonando las aproximaciones y para ofrecer una síntesis conceptual más específica, se expresa:

organización es el complejo conjunto de comportamientos que surgen de un ente de existencia precaria, con diseños relativos y parciales que tratan de combinar los recursos a disposición, con la intención de obtener y ofrecer productos y/o servicios que le permitan sustentarse y alcanzar otros logros.

### 2.1.3 DETALLES

Ampliando los detalles para minimizar posibles dudas, el primer aspecto es la complejidad, que desecha la simplicidad debido sobre todo a la multicausalidad de los sucesos.<sup>9</sup> Esto impide asignar a un solo origen los fenómenos, y de los varios que los provocan en general no se puede determinar con precisión el grado de incidencia. A su vez, la idea de conjunto está referida a los individuos y grupos –como no son grupos pequeños, los participantes son numerosos, con la relatividad de cada caso– que producen los diferentes comportamientos –conductas guiadas con intencionalidad– de corto, mediano y largo plazo. Abarcan hábitos y tradiciones que establecen una microcultura específica e incluyen en tales comportamientos la parte más

dinámica y variable de la toma de decisiones y las actividades que necesariamente les suceden.

La justificación del comportamiento de los integrantes está dada por la intención de aunar esfuerzos, y es fundamental pues sin ella no sería posible la existencia de una organización. El comportamiento de los proveedores consiste en ofrecer servicios o productos, el de los empleados y obreros llevar adelante los procesos de producción y administración y así con cada tipo de participante que asume su rol, que converge dentro de los límites de la dimensión espacial y temporal específica de cada institución y trata de preservarla efectuando sus aportes y obteniendo de tal manera el derecho al beneficio de sus logros como contraprestación.

Estos comportamientos no son aislados ni casuales, tienen el vínculo del origen común provocado por una entidad que existe con identidad y voluntad propia. Ese ente al cual se hace referencia es la organización, pero como todavía no está definida se recurre a tal concepto. Incluir en la definición el objeto definido es una tautología. Tampoco se habla de persona en el sentido jurídico formal como titular de derechos y obligaciones, porque si se descuenta el rechazo o invalidez moral, situaciones de hecho no reconocidas por la legislación y hasta en algunos casos perseguidas por ella, como las asociaciones ilícitas delictivas, bandas terroristas y similares, desde el punto de vista de la teoría no dejan de ser organizaciones.

La definición bajo análisis está destinada a los entes privados; se excluyen los públicos, cuyo rasgo diferencial lo constituye la existencia necesaria – nunca desaparecen– y contrastan con la existencia circunstancial de las instituciones en consideración, que requieren otra interpretación para explicar su naturaleza, pues dependen de sus propias actividades para preservarse.

La voluntad, inteligencia, conocimientos y porción de poder de cada individuo y grupos integrantes y externos, inclusive otras organizaciones y entes, inciden en el diseño y rediseño de cada organización –y en su aceptación o rechazo–, que, sumado a los factores incontrolables las transforman sin solución de continuidad, no obstante lo cual se mantienen relativamente constantes en los aspectos básicos (Etkin, 1992), cercanos a la idea de misión. El término diseño se refiere a un orden en los elementos de un objeto pensado para obtener determinados resultados o efectos. Se diseña un edificio, un vestido o un vehículo, dando la idea de figura, pero también se diseña la red de semáforos de una ciudad, una carrera de administradores o un programa de procesamiento de datos, llevando el concepto más allá de las formas.

En el ámbito de cada organización o en el entorno con ella vinculado se deciden modos de trabajo, se regulan actividades, se imponen procesos o relaciones jerárquicas y su aplicación depende en general de la capacidad de influencia de quien emite la norma, de su utilidad y de la receptividad de los integrantes. El origen del diseño puede ser una universidad, un gremio, la dirección de rentas, el departamento de trabajo o el jefe del taller. Más adelante se verá cómo las organizaciones diseñan sus comportamientos con los objetivos-compromiso y las decisiones.

Reglamentos de personal, adopción de protocolos, organigramas, presupuestos, rutina de mantenimiento de las bicicletas de los mensajeros, archivos, trámites, normas de seguridad, uso de uniformes, formularios –facturas, permisos de exámenes, recibos, vales, remitos, etc.–, manuales de funciones, tienen su origen en el ámbito interno; los más notorios son los que establecen la estructura jerárquica. Llevando los conceptos a un extremo, el tomar una decisión es un diseño, a veces de efectos muy efímeros, pero diseño al fin.<sup>10</sup>

A ellos se les suman los de origen externo, provenientes del contexto, tales como trámites de importación-exportación, estándares de calidad, obtención de financiación, normas de sanidad, de urbanización, laborales, impositivas y muchas más, que determinan actividades a cumplir por el ente, con intenciones ajenas generadas fuera de la organización. Disposiciones con gran presencia en todas las organizaciones son las emanadas del/los Estados (nacional –que comprende las provincias y municipios– y extranjeros).

Los diseños no tienen en todos los casos influencia suficiente para provocar conductas totalmente sumisas y por ello resultan relativos, ni abarcan todos los órdenes posibles, por lo que merecen el calificativo de parciales. Los plazos de aplicación oscilan desde muy breves hasta el largo plazo, se generan constantemente y se eliminan o sustituyen sin solución de continuidad según las circunstancias.

Comportamientos y diseños pretenden establecer un orden de tareas en la utilización de elementos. Estos pueden ser prestados, alquilados u otras formas, destinados a fabricar, adquirir, fraccionar, trasladar y todas las acciones posibles industriales, comerciales y similares, para poner a disposición y ofrecer a los mercados internacionales, regionales, nacionales, locales, clientes, usuarios y/o asociados, sus productos y/o servicios.

Ejemplos de estas instituciones son hospitales, cooperativas, bancos, clubes, fundaciones; todo el espectro de organizaciones posibles, sin exclusiones. En un templo no es habitual encontrar tareas industriales o comerciales

pero sí las destinadas a poner a disposición y ofrecer a los creyentes los servicios referentes al culto de que se trate.

Las actividades llevadas a cabo por los participantes les deben permitir proporcionar los recursos para mantener la existencia de la organización y alcanzar otros objetivos, como liderazgo, solidaridad y tantos más.

La existencia de las organizaciones queda sujeta a conseguir los medios suficientes para cubrir los beneficios que demandan como contraprestación quienes efectúan los aportes (Álvarez, 2000: 67), lo que será profundizado oportunamente, y éste es el motivo, o la consecuencia de su existencia precaria.

Sobrevuela la idea de supervivencia como objetivo superior, pero no es así. En primer lugar, es objetivo de mínima, por aquello de la existencia precaria. Se puede establecer una analogía con el individuo que necesita un mínimo de sustento para cubrir sus necesidades básicas y mantenerse en la realidad pero, al igual que las personas, las organizaciones son mucho más que eso, por ser ámbito de proyección de las personalidades de los individuos que las integran.

En segundo lugar, no se lo incluye pues hay entidades que voluntariamente fijan el plazo de su existencia o las condiciones que una vez cumplidas determinan su desaparición y otras que decaen y se dejan morir sin capacidad para revertir la situación. O casos dramáticos como el abordaje de organizaciones –takeover (Drucker, 1987: 223 y sig.)–, que se toman sorpresivamente en propiedad pagando precios bajos por su titularidad para luego, desde la conducción disponer su desguace y liquidación; se obtienen ganancias al lucrar con su desaparición o se las adquiere y se las condena al ostracismo para eliminar competencia.

El cierre de la definición se formula con una advertencia: las definiciones en general constituyen una síntesis de las características consideradas principales de una porción de la realidad. Ello implica que pierden eficacia por las exclusiones, omisiones y errores de apreciación y debe cuidarse no confundir la definición con el fenómeno definido.

## 2.2 INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN

### 2.2.1 GRUPOS PARTICIPANTES. FLUJOS

Desde un esquema amplio y sencillo, hasta se puede decir ingenuo, para que las organizaciones puedan desarrollar sus actividades se reconocen dos categorías de participantes circunstanciales. La primera la constituyen aquellos

individuos que ofrecen bienes y servicios (materias primas, componentes, dinero, trabajo, programas, seguros, etc.); concretan las entradas del sistema cuando se les acepta la oferta y originan el flujo de recursos que circula en un sentido transformado por los procesos y manipulaciones, en tanto que las salidas pretenden abastecer a la segunda categoría, los que demandan los productos y/o servicios obtenidos al finalizar el ciclo de las actividades comunes.

Los integrantes de estas dos categorías, aun cuando pretendan participar una sola vez, tienen que realizar previamente algunas actividades, que consisten como mínimo en obtener información sobre la organización, investigar para conocer el objeto que les interesa (cómo es la organización, qué productos compra o comercializa, qué servicios presta, cómo son sus procesos, etc.) para decidir su incorporación, y también deben ser aceptados. Así sucede con los socios de un club, los trabajadores temporarios, los alumnos que cursan estudios. Si bien puede parecer que hay organizaciones que aceptan a cualquiera –por la gran cantidad sobre todo de clientes–, esto es aparente, pues todos los que participan deben cumplir condiciones que se verifican para la aceptación. También es válido reconocer que muchos clientes y proveedores se vinculan en forma reiterada y por largos períodos de tiempo con las actividades, con lo que se relativiza el adjetivo de circunstanciales.

Este fluir tiene contraprestaciones que van en sentido inverso constituidas principalmente por dinero. La arquitectura de este tejido de intereses entrecruzados se erige en centro de atención para los procesos políticos. En la representación que se desarrollan se reconoce la organización con participantes normalmente estables que cubren los puestos de la estructura como tercera categoría (y por tanto quedan sujetos a las influencias que en ella se dan cuyo principal origen lo constituye la autoridad) y llevan adelante los procesos que toman las entradas y las transforman en las salidas dirigidas al entorno. Rodeando la estructura de la organización completan el cuadro los otros participantes necesarios catalogados como clientes y proveedores, que constituyen el conjunto necesario para llevar a cabo las actividades (Solana, 1993: 37-38).

Hay otro colaborador de la dinámica de la organización, muy especial (¿la cuarta categoría?) por lo inevitable de su participación, que es el que brinda como servicio trascendente el marco de referencia, los modelos de comportamiento, las reglas de juego explícitas a las que deben atenerse los involucrados. Es el Estado, que se manifiesta por medio de las distintas estructuras que lo conforman; su principal beneficio son los impuestos, tasas,

contribuciones y otras formas retributivas e inclusive alcanza los precios de bienes y servicios que en algunos rubros ofrece al mercado.

La atención está puesta en las actividades que se llevan a cabo por la organización y con motivo de ésta. Por eso se menciona al público en general que formula consultas (telefónicas, personales, por correo electrónico, otras) aunque no concrete operaciones (ventas, compras, servicios, varios) como pueden ser periodistas, investigadores, inversionistas, encuestadores, gremialistas o simplemente curiosos que quieren saber de la organización. Estos ejemplos y otros más requieren actividades de parte de los interesados y acciones de la organización que debe receptorlos y atender sus pedidos.

En el listado pormenorizado de participantes meramente anecdótico (pueden ser equiparados a los proveedores) se encuentran los propietarios, que tienen como aporte principal dinero u otros bienes, con la característica de ser generalmente definitivos –capital– y de responder por los resultados. El principal beneficio consecuente con tal responsabilidad es el dividendo o utilidad. Nótese que se habla de principales –o más evidentes– aportes y beneficios, pero hay otros colaterales y el listado sería interminable.

También se incluyen los funcionarios, empleados y obreros, que presentan como contribución relevante el servicio que prestan como trabajadores; sus beneficios más visibles son honorarios, sueldos y salarios. Las otras categorías ya mencionadas son las de los proveedores, que brindan bienes y servicios y reciben en contraprestación el precio convenido. Cierran la clasificación de los participantes particulares los clientes, como punto final del circuito que recorre el flujo de vinculaciones de la organización.



FIGURA 13. Participantes en las actividades de la organización

Si éstos son los integrantes de una organización, en algún momento se producirán sus incorporaciones al igual que sus desvinculaciones y seguramente no han de ser casuales, lo que motiva averiguar qué factores las provocan y cuáles son los modos en que se producen.

## 2.3 LA INCORPORACIÓN INDIVIDUAL O GRUPAL

### 2.3.1 DIALÉCTICA

El hecho de sumarse al desarrollo de actividades compartidas, al igual que en cualquier grupo, implica comenzar al menos con un difuso conocimiento del ente, tener una idea de su existencia. El interesado realiza un análisis de algunos aspectos, aquellos que le preocupan porque pueden afectarlo bien o mal si se produce su vinculación, por lo cual este primer conocimiento tiene una orientación, aunque su obtención no es necesariamente metódica.

A su vez, la información que distribuye la organización para el público en general, como medio de atraer participantes, promueve las características de su conveniencia y disimula las que pueden resultar perjudiciales, constituyendo la dialéctica de su preservación. El individuo o el grupo, entre los datos que obtienen por su cuenta en distintos ámbitos, que incluyen otras oportunidades que compiten entre sí, y los que son proporcionados, se forma un concepto aproximado, en primer lugar, de cuáles son las entidades accesibles que pueden recibirlo, para luego concentrarse en cómo es y qué se puede esperar de la participación, lo que permite evaluar la utilidad de la incorporación. El sujeto conoce el objeto organización como paso previo a tomar la decisión de integrarse a sus actividades.

### 2.3.2 PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA

El marco general de la propuesta que se efectúa consiste en afirmar que la participación de los individuos y grupos en las actividades de las organizaciones es voluntaria. Los sujetos deben elegir, entre las propuestas conocidas y accesibles, la que consideren más conveniente.

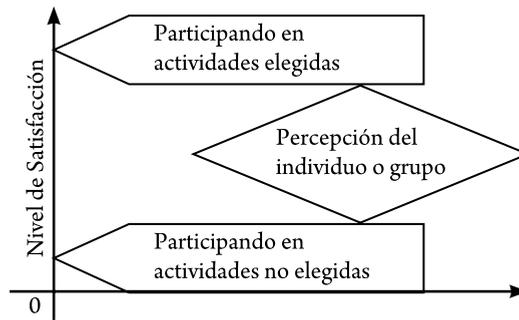


FIGURA 14. Niveles de satisfacción en las participaciones

Esto supone que la percepción del individuo o grupo le indica que el nivel de satisfacción es mayor al participar en actividades elegidas que al incorporarse a la realización de actividades que no escogió. Este argumento se basa en la consideración de la racionalidad de los sujetos que, conforme sus preferencias optarán por participar en aquéllas que les proporcionen en conjunto un estado de complacencia superior al de otras combinaciones posibles.

Con esta perspectiva los sujetos que pretenden incorporarse a las actividades de una organización deben conocer las posibilidades –no todas, ya que es improbable conseguirlo pero sobre todo no es práctico– de incorporación, para evaluar qué obtienen y qué pierden en caso de incorporarse a cada una de las propuestas para compararlas y así determinar cuál es la que más satisface sus preferencias. Es obvio lo fugaz de la figura, por la evolución del contexto, del individuo y de la información que recibe.

A partir de tal evaluación el sujeto toma la decisión de participar.

### 2.3.3 BALANCE DE CONVENIENCIAS

El disparador de esta decisión es el *balance de conveniencias*, que realiza un chequeo de las organizaciones que interesen y posibles de alcanzar, evaluando con el prisma de los fines o de los cometidos la satisfacción final positiva o negativa a obtener si el individuo o grupo se integra en las distintas actividades que se ofrecen. Para lograrlo, en cada una de ellas el potencial interesado compara los principales temas percibidos como beneficios a la vez que analiza los aspectos negativos de la participación, entre los cuales no necesariamente figuran los aportes de contrapartida, en una suerte de ecuación que define la racionalidad de la elección.<sup>11</sup>

Los diferentes factores en consideración deben arrojar un resultado finalmente favorable de alguna de las opciones –para los tiempos del sujeto, corto, mediano o largo plazo, según foco de atención– que, además debe cumplir con la condición de ser superior a otras propuestas conocidas, para generar la determinación lógica de querer incorporarse a una de las actividades analizadas.

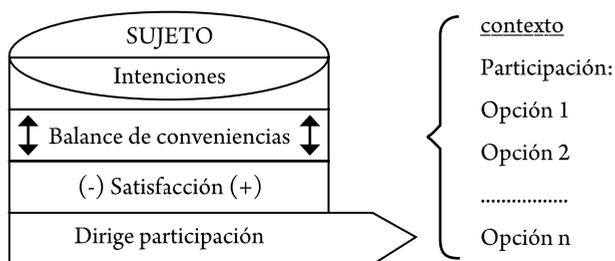


FIGURA 15. Encuadre del balance de conveniencias

El balance de conveniencias no sólo se practica al considerar la integración, sino que, y esto es fundamental, se mantiene durante todo el período de vinculación, muchas veces aletargado, pero siempre se hace presente ante la menor variación positiva o negativa que se produzca o que el sujeto estime se producirá, para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas y disminuir los perjuicios o, llegado a una situación extrema verificar la conveniencia de mantener la conexión, buscar nuevos vínculos o abandonar las actividades.

Al realizar la verificación, si la sumatoria de los distintos factores de interés resulta negativa o con una satisfacción menor a otras propuestas provocará el abandono del proyecto, o el retiro si había una relación constituida. A manera de ejemplo se puede citar el interés de los clientes, aun en el caso de ser circunstanciales: algunos privilegian los precios, otros anteponen la calidad sin importar cuánto pagan por ella, o la atención, la fidelidad, la financiación u otros temas; se puede establecer un listado con las prioridades según el interés de cada uno. Para algunos empleados lo más importante puede ser la posición que ocupan o su preocupación el clima laboral, la imagen, el horario que les permite estudiar o realizar otras actividades, el sueldo o la comodidad de no afrontar cambios. En cuanto a los proveedores, pueden preferir la seriedad en los compromisos, el precio al que venden, la cantidad o la forma de pago o la costumbre de vender siempre a los mismos clientes; cada uno establece la escala de sus preferencias en los distintos temas.<sup>12</sup>

En resumen, para decidir una incorporación, el sujeto obtiene información de las opciones que considera disponibles para participar –efectuar una o varias compras, vender productos o servicios, utilizar instalaciones sociales, deportivas, religiosas, recreativas, para estudiar, trabajar, etc.– y de cada una estima las satisfacciones que obtendría de la participación y los aportes o sacrificios que debería realizar. Obtiene como resultado final una satisfacción general positiva o negativa de cada opción y para concluir el proceso efectúa la comparación entre esos resultados finales, en la que lógicamente debería elegir la que obtenga el mayor valor.

Estas apreciaciones conceptuales se efectúan en el orden teórico, ya que es imposible asignar valores ciertos y comparables pues se habla, si es que se puede, de magnitudes psíquicas imposibles de medir aritméticamente. Como la apreciación es subjetiva se dan diferentes resultados entre individuos que consideran idénticas situaciones; se justifica así la existencia de asimetrías y por qué no, también las injusticias de muchos casos.

Puede suceder que una vez incorporado a una organización el individuo se acostumbre a la misma, en especial si se siente cómodo. En el comienzo del vínculo realiza un esfuerzo para agregar conocimientos sobre los procesos que desarrollan, sus principios, participantes, historia, etc., que tendría que repetir en caso de integrarse a otra entidad. La adaptación lograda con la primera puede servir como experiencia para desenvolverse en la segunda, pero muchos de los conocimientos logrados se pierden y constituyen factores que junto con otros vuelven conservador al sujeto y tornan difícil el cambio.

Esto se evidencia en quienes trabajan o desempeñan tareas pero puede hacerse extensivo a clientes y proveedores: en su balance de conveniencias encuentran oportuno incorporarse a las actividades de una organización y si reiteran la elección, ésta puede transformarse en un hábito que mantienen en el tiempo, sin preocuparse demasiado por actualizar comparaciones, porque se conocen, porque la relación es buena, por favores recibidos, etc.

La apreciación de la conveniencia de la integración no tiene una sola dirección, ya que la organización también formula su propio balance de conveniencias, que por lo general es grupal por ser varios los que lo establecen. Esto supone que produce un proceso político –se verá oportunamente– para expresar las preferencias del conjunto. Así la organización determina quiénes pueden participar como proveedores y selecciona a los que considera más convenientes para el desarrollo de las actividades, por precios, cantidades,

calidades, financiación, etc. También eligen, lo que a veces queda disimulado por la forma en que se da, a los clientes, que deben cumplir con determinados requisitos, plasmados muchas veces en las condiciones que deben demostrar para acceder a las actividades –asociarse a un club, a una cooperativa, para obtener financiación, pagar el precio de bienes o servicios, inclusive para ser alumno hay exigencias a cumplir, y así prácticamente en todos los órdenes. Y, obviamente, eligen a los empleados.

En el único caso en que no hay balance de conveniencias es en la participación del Estado. Esto sucede por la especial naturaleza de la organización estatal que, por ser de existencia forzosa o necesaria no da posibilidad a las partes de terminar con el vínculo.

De tal forma todos los participantes cuentan con expectativas de diferentes caudales y orientaciones, que dirigirán su desempeño en las actividades de la organización. Conocen lo que deben hacer o lo aprenden y esperan determinados beneficios de la participación. Si la realidad se ajusta a lo que piensan por conveniencia o tradición sostienen su participación a través del tiempo, aunque siempre estará condicionada a que no aparezcan mejores oportunidades en el entorno o situaciones perjudiciales de magnitud suficiente para provocar el abandono.

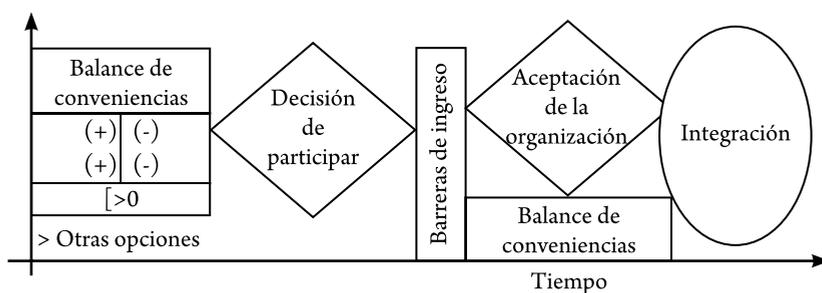


FIGURA 16. Secuencias de las incorporaciones

### 2.3.4 BARRERAS DE INGRESOS-EGRESOS

La decisión de participar es condición necesaria pero no suficiente para incorporarse plenamente a las actividades. Para integrar una organización, como en cualquier grupo existen escollos con diferentes grados de dificultad que es necesario superar. Es común que estos obstáculos se incorporen como uno de los elementos a considerar en el balance de conveniencias y hasta se pueden catalogar como el primer aporte o esfuerzo de participa-

ción del interesado, sin que necesariamente sea un recurso para la organización.

Se eligen proveedores según criterios de la organización, para lo cual deben presentar antecedentes, propuestas, presupuestos, realizar concursos de precios, licitaciones, etc.; los empleados o quienes ofrecen servicios formulan sus presentaciones para ser seleccionados, los alumnos para inscribirse como tales deben cumplir determinados requisitos, los clientes deben adaptarse a las condiciones que se establezcan o negociar las mismas según los casos. Hay organizaciones que exigen como condición para incorporarse el desembolso de importantes sumas de dinero, como aportes de capital para el ingreso como asociado en determinados emprendimientos, o simplemente como socio en organizaciones de elite o de gran prestigio, o en actividades que requieren de un gran patrimonio para llevarse a cabo.

Las consideraciones vertidas hacen recordar el detallado análisis que sobre el tema, pero en el ámbito de los sectores industriales efectúa Michel Porter en *Estrategia competitiva* (Porter, 1984).

Esta serie de requisitos, calidades o cualidades que los interesados deben satisfacer para integrarse en las actividades organizacionales, que son las barreras de ingresos, se establecen con el ánimo de sustentar y afianzar su armonía e integridad; se seleccionan los elementos considerados apropiados para su desarrollo y se rechazan los perjudiciales para cada microideología. Desde la perspectiva de la teoría de sistemas se dice que los sistemas para preservarse establecen barreras que los convierten en relativamente cerrados pero permeables: evitan así los efectos negativos del contexto y hasta realizan actividades para atraer elementos que los puedan favorecer con su integración.

Las barreras no son exclusivas de la voluntad de la organización ya que pueden ser psíquicas, por falta de conocimiento o basadas en informaciones erróneas, o existir en forma natural como sucede con la ubicación geográfica de residencia del interesado y el lugar en que se desenvuelven las actividades, que pueden ser muy distantes o presentar accidentes también geográficos o de otro tipo que dificulten el acceso. Las facilidades técnicas colaboran en el establecimiento de sofisticadas barreras, en tanto que las comunicaciones y el transporte brindan adelantos que derriban muchos de estos impedimentos y favorecen la ejecución de numerosas actividades.

Una vez cumplidas las exigencias o como un capítulo más es también necesaria la aceptación del postulante por parte de la organización, que puede ser implícita si no se opone a la incorporación. Así como el individuo analiza

la conveniencia de participar en las actividades, la organización evalúa según sus propios mecanismos, en general grupales por la necesaria coincidencia de varios individuos, los aspectos positivos y negativos de contar para sus actividades con el postulante.

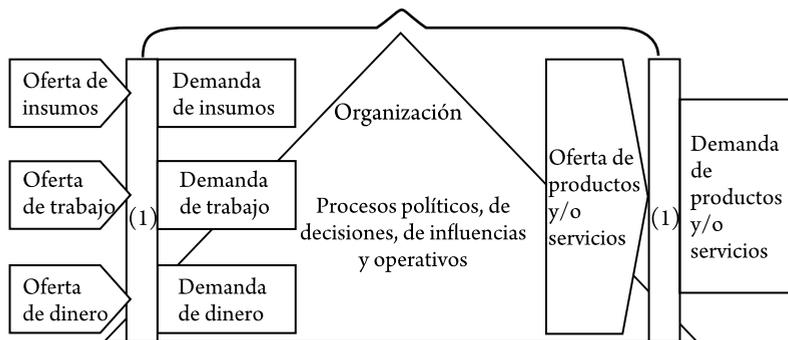
Las barreras de ingreso impiden o dificultan el ingreso de personas –la casa se reserva el derecho de admisión– y se extienden a la verificación del ingreso de bienes y servicios. Para estos últimos se realizan controles de calidad, se verifican cantidades, condiciones, oportunidad de los ingresos, funcionamiento, capacidad de traslados, peso, durabilidad, etc.

### 2.3.5 RUPTURA

La existencia de estos obstáculos en los ingresos se observa a la hora de terminar el vínculo con la organización, en que también se presentan barreras de salida que, de una u otra manera hacen difícil el egreso de los participantes o la salida de bienes y servicios. Si las personas o grupos participan significa que han sido aceptados como aptos para favorecer al conjunto y que hay conformidad en su desempeño; por lo tanto es bueno para la preservación del sistema organización mantenerlos integrados. Con los proveedores se firman contratos de aprovisionamiento por determinado período durante el cual se asegura el vínculo; lo mismo, pero a la inversa sucede con los clientes. Los empleados, obreros y otros integrantes de la estructura deben cumplir ciertas formalidades y requisitos para poder retirarse. Un caso extremo es el de las organizaciones delictivas, en las que los partícipes tienen imposibilitado el abandono por la presión de la pena de eliminación.

Pero en ocasiones sucede que por la dinámica del contexto o de los propios integrantes hay un cambio en las condiciones, y uno o varios elementos que eran considerados aptos para el desarrollo de las actividades se tornan indeseables o no apropiados. En estos casos se activan mecanismos de expulsión, se abren brechas en las barreras de salida y se cumple con las garantías o seguros de permanencia forzando la finalización de los vínculos con los ahora indeseables.

La decisión para interrumpir el vínculo es individual si la toma el participante y colectiva si proviene de la organización, como sucede en la incorporación. En los grupos hay otros factores que intervienen: el número de participantes en el proceso que deben consensuar la medida, la configuración del poder, que incluye la autoridad y las comunicaciones que distribuyen información, cada uno –los distintos tipos de poder, incluyendo la autoridad, y las comunicaciones– influyendo a su manera.



(1) Barreras de ingresos/egresos: delimitan el ámbito de influencia de la organización

FIGURA 17. Extensión de la organización

En general, en las organizaciones hay procesos tanto de aceptación o incorporación de participantes como de expulsión, metodologías que se cumplen sobre la base de criterios que pueden variar en el tiempo, de selección por edades, cultura, imagen, familia, costumbres, calidad, patrimonio, capacidades, actitudes, estudios y cualquier otro parámetro que se desee utilizar.

### 2.3.6 SALIDAS AL CONTEXTO

Las organizaciones dependen de las salidas provocadas por sus procesos para preservarse. Aquí también se encuentran para los bienes y/o servicios, controles de calidad, de conservación, de durabilidad, de eficiencia, etc. Son dos los criterios importantes a la hora de establecerlas. Por una parte, se trata de retener aquellos elementos necesarios a los procesos, como instalaciones y maquinarias, procesos que pueden ser exclusivos o ventajas con la competencia, etc. El segundo aspecto trata de la calidad del/los productos y/o servicios de los que se depende para subsistir. Un ejemplo en este sentido es el control de calidad en las salidas que realizan las Universidades: desde el ingreso hasta la culminación de la carrera, la institución efectúa la preparación para el eficiente desempeño de las actividades futuras y verifica su corrección –control de calidad– por medio de pruebas, trabajos prácticos, exámenes y todos los medios con que cuenta para cerciorarse de la bondad en el producto final que ofrece al medio, que no es otro que el profesional.

Las barreras de ingresos-egresos dan a la organización una relativa certeza en cuanto a la regularidad de sus actividades, fijan los límites de pertenencia, definen los espacios grupales, marcan su contorno, el ámbito propio dentro

del cual se desarrollan las actividades y procesos que le son pertinentes y acordes con la idea común de su microideología. Desde el punto de vista de la teoría de sistemas son medios destinados a preservarlos, seleccionan las mejores entradas y tratan de conservarlas mientras sean útiles y eliminan los elementos no necesarios para las actividades.

Cuando hay otras opciones que tientan la participación de los integrantes de una organización, para que se produzca la ruptura y se vinculen con otra deben ofrecer satisfacciones superiores a las que están obteniendo, en una medida que permita superar las barreras de salida de la que abandonan y las de entrada de la nueva con un saldo finalmente favorable. Pero siempre está presente la subjetividad de los actores: en algunos casos la angustia por la incertidumbre del cambio se constituye como barrera de salida, en tanto que para otros esa misma incertidumbre puede convertirse en incentivo para abandonar la organización.

Santiago Barcos escribe, en referencia al espacio organizacional:

*El espacio organizacional no se define sólo como el espacio o ámbito físico (es decir, los metros cuadrados que ocupan la o las gerencias, la planta de fabricación, las sucursales –si existieren– y demás oficinas de una organización) aunque el espacio físico es uno de sus componentes [...] El espacio organizacional también incluye el ámbito hasta donde se ejercen poder e influencia y hasta donde llegan la imagen, el prestigio y el conocimiento que la sociedad tiene de una organización (espacio no físico externo), y que son transmitidos a través de los símbolos que crea ésta y de la conducta de sus miembros, conformándose así una suerte de conducta o comportamiento organizacional en el medio en que se actúa [...] En el interior de una organización, el espacio organizacional es una especie de mapa social donde se entremezclan y coordinan una compleja serie de actividades interrelacionadas (espacio no físico [interno]).<sup>13</sup> En dicho espacio se ubican las distintas actividades organizacionales y las distancias conductuales que existen entre los miembros, cuando llevan a cabo muchas tareas relacionadas con la organización. Es posible identificar objetivamente los sectores del espacio organizacional observando la conducta de los elementos (Geli, 1998: 47).*

## 2.4 VÍNCULOS

### 2.4.1 INTEGRACIÓN DUAL

Con la decisión del sujeto de integrarse a una organización y la aceptación por parte de ésta de la participación se produce una doble vinculación volitiva que subyace durante el período de pertenencia y genera en algunos casos expresas y siempre implícitas obligaciones recíprocas que se extienden desde la incorporación hasta la extinción del vínculo.

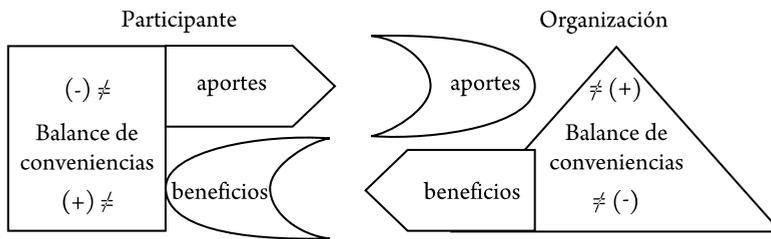


FIGURA 18. Conexiones

Las relaciones entre el sujeto y el objeto-organización tienen así un prerrequisito recíproco: la voluntad de integrarse. Cada persona o grupo elige las organizaciones a las que desea pertenecer y éstas aceptan o rechazan la integración. La sumatoria de estas opciones que coinciden en un punto al converger en una institución determina el número de personas que se involucran en sus actividades.

Se trata de un doble encastre, dos cerrojos que aseguran el vínculo, pues la organización demanda aportes, que satisface el participante, en tanto éste requiere beneficios que proporciona la organización.

#### 2.4.2 MEDIDAS, SEMEJANZAS Y COMPARACIONES

Hay aportes fáciles de medir, que tienen una medida natural, como las horas que transcurren en el ámbito organizacional o los precios que pagan los clientes o los que abonan a los proveedores o los sueldos de empleados y obreros, que se diferencian mucho de lo que sucede con las calidades de productos y/o servicios comprados, vendidos, recibidos o prestados, la buena conducta, la excelencia, etc., conceptos que no tienen modo de establecer valoraciones precisas y mensurables en cuanto a magnitudes, intensidades, etc.

Sólo hay índices, por lo general indirectos que se aproximan a lo que se quiere medir y constituyen indicios más o menos cercanos a la variable en cuestión.

Es apropiado señalar la semejanza –no igualdad– de aportes y beneficios con los aspectos positivos y negativos de los balances de conveniencias de las partes, que son en definitiva los encargados de evaluar si los beneficios y los aportes son apropiados para cubrir las expectativas de cada una. Como la evaluación se hace en términos de satisfacción, no es objetiva y depende de las preferencias de los evaluadores tanto como la conceptualización de

cada uno, y por eso la similitud –y no igualdad– entre aportes-beneficios y balances de conveniencias.

La comparación de aportes-beneficios que desde un punto de vista general sea válida para todos –objetiva– no es determinante para establecer o mantener los vínculos. La imposibilidad de fijar la igualdad entre aportes y beneficios como relación de equilibrio o justicia es demostrativa de tal situación.

Se puede afirmar que el sujeto que compone una organización percibe un listado arbitrario de beneficios con una valoración importante de los mismos, menor que el disvalor que le asigna al también arbitrario listado de aportes o sacrificios que le provoca el vínculo, en tanto la contraparte efectúa en sentido inverso una valoración en el listado de lo que percibe como aportes del sujeto, mayor que la sumatoria de los disvalores que asigna a los beneficios que entiende le proporciona. Son evidentes las diferencias tanto en los conceptos de aportes-beneficios como en las valoraciones que cada una de las partes asume. Si en algún momento surge naturalmente la pregunta de quién gana y quién pierde en la participación, la respuesta es que todos ganan.

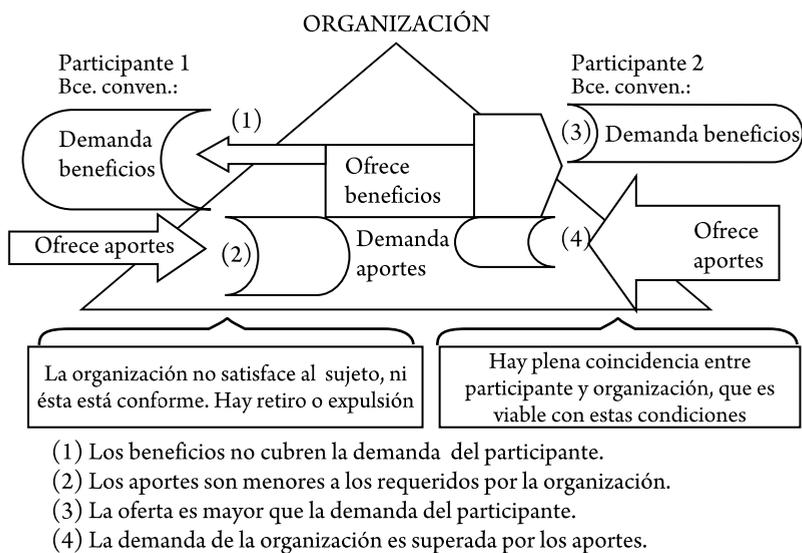


FIGURA 19. Esquema general de los vínculos

## 2.5 BENEFICIOS Y APORTES MÍNIMOS

### 2.5.1 DEMANDAS MÍNIMAS

Si los beneficios son causa de la existencia de las organizaciones es válido pensar que en su ausencia no hay participación y por lo tanto no hay organización. En el desarrollo argumental hay que suponer que si fuera posible que partiendo de cero los beneficios comenzaran a crecer, en ese primer tramo no habría interesados en participar, pero si los beneficios continuaran creciendo comenzarían a producirse incorporaciones.

La adhesión de participantes se produce en el punto en que en cada sujeto se igualan el grado de satisfacción obtenida con la participación que sin ella, y resulta indiferente participar o no. Si el crecimiento se extiende más allá de ese punto de indiferencia se producirán las incorporaciones necesarias para hacer realidad la organización.

En una situación hipotética inversa se llega a la misma conclusión: al suponer una reducción constante de los beneficios para los participantes de una determinada organización, se alcanza un punto de ruptura a partir del cual se retiran; ese punto marca la demanda mínima que cada participante plantea como beneficio para participar. Es el piso necesario para mantener al individuo interesado en realizar actividades colectivas en y con la organización.

El sujeto efectúa una valoración de los aportes y beneficios de la organización y de su situación si no se integra y fija los límites dentro de los que percibe conviene participar. Esta valoración se enmarca en el cuadro general del balance de conveniencias y ensambla sus fines con las oportunidades conocidas del contexto.

De la misma manera que lo relatado para el participante sucede para la organización pero en dirección opuesta. En vez de beneficios reclama aportes y existe un punto mínimo a veces plasmado en las barreras de ingresos que si no es alcanzado por el interesado origina la expulsión o el rechazo a la pretensión de participar. Se destaca la diferencia entre aportes y beneficios al igual que su independencia relativa, pues en algún momento se consideran en conjunto por cualquiera de ambos extremos, sin ser determinante en la relación entre sujeto y organización.

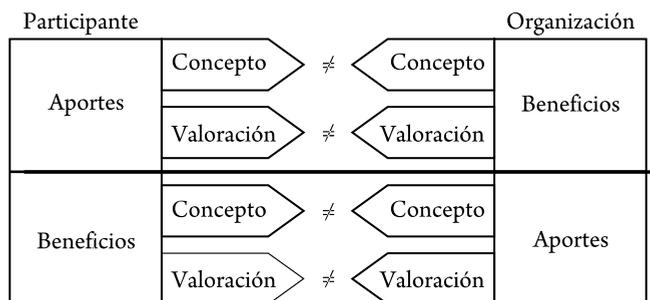


FIGURA 20. Valoraciones y conceptos de aportes y beneficios

Las demandas mínimas son conceptos teóricos que difícilmente lleguen a determinarse en la realidad. No siempre cada ítem en consideración es totalmente divisible; al contrario, está conformado por sectores, por saltos en distintas unidades de medida, sin tener continuidad. También sucede que en la consideración interviene más de un factor y la satisfacción de participar o no queda determinada por un conjunto de aspectos que no pueden ser fraccionados. En definitiva, la medición se basa en la evaluación total que realiza el sujeto.

### 2.5.2 APORTES Y BENEFICIOS Y SUS COMPENSACIONES

Hay oportunidades en que los participantes realizan muchos aportes sin compensación o hay una compensación mínima, como es el caso de las donaciones, o a la inversa, personas o grupos con muchas exigencias y pocos aportes. Esto se aplica también a las organizaciones, ya que algunas exigen aportes importantes a cambio de mínimos beneficios u otorgan beneficios con ínfimos aportes. Se supone que lo razonable o más bien equitativo, con la subjetividad propia de las apreciaciones, es que los mayores beneficios los obtengan quienes efectúan los principales aportes, pero en demasiados casos esto no se cumple.

Si la situación general de las organizaciones y sus integrantes se encontrara en el punto de indiferencia su existencia sería muy precaria, pues la menor disminución en la distribución de beneficios –no utilidades financieras, que es una de las formas de repartir beneficios– u otra alternativa cualquiera ligeramente superior provocaría decisiones de ruptura, lo que las haría muy inestables y con tendencia a desaparecer rápidamente.

### 2.5.3 TOLERANCIAS

Por lo expuesto, y basado en la relativa permanencia de las instituciones, se concluye que en general las organizaciones distribuyen beneficios entre sus integrantes en una medida mayor a la crítica de ruptura, lo que da lugar a excedentes conocidos como tolerancia, laxitud organizativa o colchón de seguridad (Frischknecht, 1979: 60-61). La medida mínima está fijada por el balance de conveniencias, a las que se suman las expectativas y promesas de cada uno, y es necesario contar con los resultados de las actividades para verificar su realidad.<sup>14</sup>

La extensión o magnitud de los márgenes de seguridad reconoce dos posibilidades: las variaciones en las demandas mínimas, que a su vez se producen por las apreciaciones del contexto e intenciones de los sujetos, o las alteraciones en los flujos de beneficios y aportes.

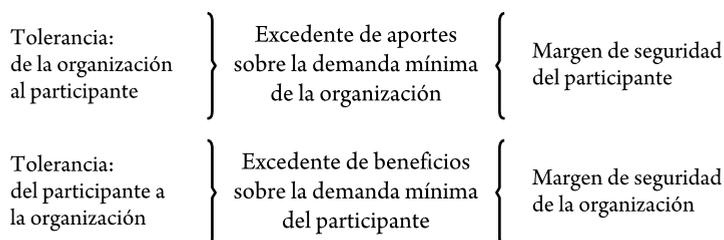


FIGURA 21. Laxitud organizativa

Una situación de auge con crecimiento de aportes genera laxitud en ambos sentidos (en la organización, según se termina de analizar, y por haber mayores recursos repercutirá en la distribución de los beneficios y eleva la tolerancia del participante), no necesariamente en relación directa y equilibrada, aunque sí parcial o proporcional. En general las expectativas de los integrantes siguen la evolución del contexto, pero lleva un período de adaptación, durante el cual sufre un retraso respecto del avance o retroceso de la realidad que la circunda.

Por el contrario, en épocas de crisis a medida que bajan los aportes se consume ese margen y se reduce hasta adecuar las demandas mínimas con las posibilidades del sistema. Si así no sucede la organización queda en tal situación de peligro que si no se adapta a la nueva realidad, desaparece.

El exceso en el grado de satisfacción atenta contra la misma existencia de la organización que lo detenta, pues no incentiva la adaptación, se adormecen

los reflejos, crece la burocracia mientras baja la actitud competitiva y se llega a una situación donde inevitablemente los recursos decrecen y hacen descender los beneficios sin demasiadas posibilidades de revertir estas tendencias, pues no hay reacciones oportunas.

La organización es viable por decisión de sus participantes y por la aceptación que de ellos formula. Desde el punto de vista del participante hay una tolerancia de la organización para sus aportes, y en la generalidad de los casos, la organización ve satisfechas sus demandas mínimas de aportes en una medida superior y genera un margen de conformidad con sus integrantes. Son las fuerzas conservadoras de doble sentido, que dan estabilidad, confianza mientras la realidad (sujetos-organización-contexto) se mantenga sin cambios importantes que alteren el cuadro.

## 2.6 EQUILIBRIO Y MISIÓN

### 2.6.1 CONCEPTOS

La base de sustentación de las organizaciones coincidente con su propia microcultura –rutinas, procesos, costumbres, discursos– es la intencionalidad de los participantes que, a su vez da lugar a la microideología –ideas, principios, criterios–, orientadora de los estímulos positivos y negativos sobre los que se basa la racionalidad para encauzar las actividades comunes.

Cuando se dice que una organización está en equilibrio es porque ha logrado entre sus participantes un grado de satisfacción personal mayor que el mínimo imprescindible para mantenerlos como adherentes y superior al que ofrecen otras organizaciones que compiten en integrar sus sistemas con los mismos. Según los desarrollos efectuados, hay tolerancia para la organización que sólo en casos extremos alcanza a todos sus integrantes, lo que constituye un concepto relativo. La idea se completa agregando que para cada categoría hay un núcleo mínimo imprescindible para mantener operable el sistema que se reconoce como la misión.

Desde otro punto de vista la misión es evitar que los participantes lleguen al punto de ruptura en que se retiran de la organización. La expresión no se refiere a todos los participantes sino a aquellos que resultan fundamentales para las actividades en común, e inclusive lo que interesa son sus aportes, en las cantidades, calidades y oportunidades que se requieran. Hay circunstancias en las que no interesa demasiado la persona que efectúa el aporte, con tal de obtenerlo, pero sí adquiere relevancia en el proceso político, para interesarla en el compromiso participativo que dé certeza al desarrollo de actividades.

Se debe tener en cuenta que se trata de un concepto dinámico, que se desenvuelve en un contexto bajo condiciones en permanente cambio, lo que agudiza la volatilidad e imprecisión del mismo, que sólo puede tratarse al nivel de las ideas.

## 2.6.2 OPINIONES

En el desarrollo de la teoría del equilibrio, Jorge Hermida y Roberto Serra coinciden con Bernardo Kliksberg:

La última y más elaborada de las exposiciones de la teoría del equilibrio, formulada por esta escuela [se refieren a la escuela teoría de la organización] dice: 1. Una organización es el sistema de conductas sociales, relacionadas entre sí, de cierto número de personas a quienes llamaremos participantes. 2. Cada participante y cada grupo de participantes recibe del organismo alicientes en compensación por sus aportes al organismo. 3. Cada participante continuará figurando en una organización mientras los alicientes que se le ofrecen sean igual de grandes o mayores que las aportaciones que le exigen. 4. Las aportaciones de los varios grupos de participantes constituyen la fuente de donde el organismo extrae los alicientes que ofrece a los participantes. 5. De aquí que un organismo continuará existiendo mientras las aportaciones sean suficientes para crear los alicientes necesarios para obtenerlas (Hermida, 1993: 111); (Kliksberg, 1990: 368).

El desacuerdo con lo que se viene tratando se plantea en el punto 3, pues los aportes y beneficios tienen escalas psicológicas diferentes aun para un individuo, circunstancia que invalida comparar *objetivamente* unos con otros, y lo que interesa es el resultado final en cuanto a la satisfacción personal. Las organizaciones de beneficencia, que tienen muchos participantes que no reciben aliciente alguno por sus aportes, solo la satisfacción que brinda ayudar, en tanto que otros integrantes se benefician con sus actividades sin efectuar aporte alguno, son entidades que estarían excluidas de esta teoría.

Se reconocen los beneficios como factores positivos y los aportes como negativos pero no en relación estricta, es decir, pocos aportes pueden significar una pesada carga, en tanto que muy importantes beneficios en determinadas circunstancias no representan nada. Se omite considerar en el punto cuestionado el marco de las posibilidades percibidas e influencias del medio en el plano subjetivo, no siempre relacionadas directamente con el evento en consideración.

A su vez, Jorge Etkin en *Gestión de la complejidad en las organizaciones* (2009, p. 160) dice:

La definición de la misión expresa la razón de ser de la organización, intenta explicar sus bases de legitimación, o sea, qué función deberá cumplir o que necesidad (socialmente reconocida) viene a cubrir. Obviamente, no alcanza con tener recursos o disponer de poder suficiente. En la misión se habla de los mercados o segmentos de la sociedad que la empresa u organización se propone atender (para desarrollarlos), la importancia social de sus productos (necesidades que satisfacen) y la calidad de la relación deseada con clientes, usuarios e instituciones del medio.

Alberto Ballvé en *Tablero de control* (2008, 46) expresa:

Muchas de las empresas de países industrializados que han sido y se han mantenido como las más exitosas han logrado mantener viva su misión y la pasión por sus productos y clientes. Cuando hay misión hay beneficio. Como dice Peter Drucker: "hay beneficio cuando se cubre una necesidad social", y por necesidad social no se refiere a hacer caridad o a suplir alguna falencia o necesidad de algún sector carenciado de la sociedad, sino a lo básico que las empresas deben hacer: satisfacer alguna necesidad con los productos adecuados. Cuando una empresa logra hacer con excelencia sus productos y puede ponerles pasión y lograr que su personal vibre con ellos, seguramente tendrá las bases para ser exitosa. Sus clientes van a estar contentos con el producto/servicio y van a pagar por él. Va a tener una ventaja que le permitirá hacerlo mejor que la competencia y tras eso le llegarán los beneficios. Hay empresas que tienen alma y en las que se nota viva la misión, en otras, lamentablemente, se puede observar cómo se van perdiendo, a veces, en algunos detalles.

No es necesario mencionar que son conceptos muy diferentes al aquí expuesto. Las diferencias tal vez deban su origen a la consideración de objetivos, pues la misión en este trabajo es considerada objetivo general. En definitiva, aquí se reconoce la misión señalada en estos libros en cuanto intención general de una organización y se integra la estructura de objetivos en los niveles superiores de la misma, por lo que hay diferencias literales pero no conceptuales; se agrega así un concepto diferente a la expresión misión.

## 2.7 CICLO DE VIDA

Si la vinculación entre participantes y organización se extiende en el tiempo el conocimiento recíproco se profundiza y modifica según las circunstancias. Entre la incorporación y la salida queda conformado un período, que representa para la persona el tiempo que participa de las actividades y que puede ser intermitente, como sucede en general con los clientes. En este espacio de tiempo se materializa una serie de decisiones vinculadas con los aspectos operativos, que incluye las cuestiones relativas a la orientación de

las tareas, pues hasta los más remisos se interesan y muchas veces se comprometen en el desenvolvimiento y resultados de las actividades.

El individuo que está en la organización se involucra, ejecuta actividades en común y se preocupa por la marcha de las mismas, por la intencionalidad perseguida, y actúa en consecuencia. Se puede tener así una serie de vinculaciones del individuo con la organización, con un punto inicial y otro final, representados por las decisiones de incorporación y ruptura.

Desde la perspectiva de la organización hay un nodo inicial, el de la fundación, del que emergen en red las variadas actividades que la hacen crecer con nuevas incorporaciones, estabilizarse con algunos altibajos en una suerte de meseta, para finalmente languidecer hasta desaparecer, si antes no hay un final abrupto. Constituye el ciclo de vida de la organización, que cierra el nodo final de la liquidación y marca el principio y el fin como si fueran hitos similares a las barreras de ingresos-egresos para la existencia de la organización, pero temporales.

Si se cuenta con la coincidencia de voluntades para conformar una organización, los movimientos que en ella se efectúen no serán casuales. Se los califica de racionales porque para lograr las intenciones perseguidas hay que dar distintos pasos e integrar variados elementos en procesos lógicos para merecer el calificativo asignado.

## CAPÍTULO 3

### LAS INTENCIONES DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.1 INTRODUCCIÓN

##### 3.1.1 CERTEZA EN LA PARTICIPACIÓN

Para que las actividades de la organización puedan tener lugar se produce un intercambio de aportes y beneficios entre los participantes del que todos salen beneficiados, pues unos tienen los que otros necesitan y a la recíproca, constituyendo una suerte de círculo virtuoso. Los participantes deciden y mantienen su ingreso por los beneficios esperados y a cambio deben realizar aportes de la más amplia variedad. Como las interfases de trueque entre aportes y beneficios resultan imposibles de realizar en un mismo instante y en forma constante, hay una brecha temporal entre actividades del momento que aportan bienes y/o servicios, y actividades del futuro, que constituyen la contraprestación.

El bache que se produce entre un período y otro hay que cubrirlo con una aceptable seguridad de percibir en las condiciones pactadas las contraprestaciones por los compromisos de quienes las reciben. La búsqueda de seguridad se expresa en general a través de documentos de distintos tipos según las transacciones efectuadas, que dan certeza inamovible a los términos sobre los que se pusieron de acuerdo. Esta situación es común a todos los integrantes, incluida la misma organización, y se generan prestaciones y contraprestaciones cruzadas.

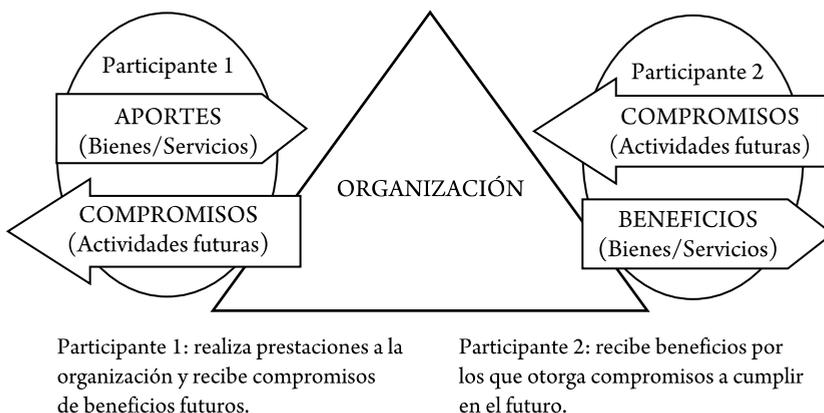


FIGURA 22. Transacciones presentes y futuras

Sería un proceso menor, muy restringido, si se redujera a estas solas circunstancias; por el contrario, cada participante pretende conservar en el futuro y si es posible aumentar o evitar su disminución, la ecuación que definió su ingreso basado en el nivel de satisfacción que le proporciona, por lo que buscará garantizar su vigencia por el tiempo que estime conveniente. Con la organización sucede a la inversa y se beneficia incrementando su valor –no necesariamente económico– con la participación.

Si bien se pretende actuar con certeza, no resultan atractivas obligaciones demasiado extensas en el tiempo, que quitan flexibilidad y hacen perder oportunidades ante las variaciones del medioambiente. El comportamiento habitual es buscar plazos razonables de vigencia de los compromisos; queda la opción de la renovación o el tiempo suficiente para discutir nuevas alternativas. En algunos temas la legislación establece la obligatoriedad de períodos mínimos para los convenios, como sucede con los alquileres o los contratos laborales.

Los estímulos para modificar los pactos aparecen en forma permanente y dependen de las reacciones que provoquen, pero en general si las condiciones se presentan favorables cada integrante tratará de mejorar su balance de conveniencias, y en el caso de que sean adversas procurará que la degradación no resulte excesiva, atemperándola. Tal vez no sean muchas, pero hay situaciones en que los participantes dejan de lado sus intereses personales en pos de un beneficio general para la organización que indirectamente también los alcanza, porque la evolución de la institución hace progresar a sus integrantes. Con esta evidencia se ratifica el compor-

tamiento racional en el manejo de las vinculaciones de los participantes con la organización.

Cada actor teje una malla de actividades pactadas, algunas circunstanciales, otras más duraderas, de variadas magnitudes, que se intercalan no necesariamente en forma equilibrada en la organización, sobre la cual cada individuo basa su actuación. Esta necesidad de confianza en los resultados de la participación es la principal impulsora del proceso político y culmina con los objetivos-compromiso, que definen los derechos y obligaciones que la organización puede regular entre sus componentes.

### 3.1.2 QUIÉNES GENERAN LAS INTENCIONES

Todos los integrantes de una organización tienen la posibilidad de intervenir en la gestación de los compromisos institucionales e incluso lo hacen en forma impensada, sin tomar conciencia de ello, lo que no significa que sean aceptados o que siempre se interesen en sus propuestas. Que logren concretar sus intenciones depende de cómo visualizan los restantes participantes la conveniencia de su participación y de la cuota de poder y su ejercicio por parte del o los interesados.

Se distingue a quienes intervienen, los que se involucran, como los componentes activos, y se califica de pasivos al resto de los integrantes, que no se suman a las actividades del particular proceso en consideración en un momento dado (Solana, 1993: 52). Entre estos últimos se diferencian los que son afectados en sus balances de conveniencias –tienen un motivo para estar interesados pero aun así no participan, porque no quieren o porque no pueden– de los que no lo son, aunque en el largo plazo todos los participantes gozan de los beneficios o sufren los perjuicios. Los individuos se concentran en un solo tema por vez, según características del foco de atención, lo que es aplicable al proceso político. A medida que se desarrollan los acontecimientos, algunos componentes atienden determinadas cuestiones en tanto que otros se ocupan de los demás asuntos. Muchas veces se trata de opciones individuales voluntarias, pero según los temas hay participantes que deben intervenir por la responsabilidad propia del cargo que desempeñan en la organización y cumplen sus funciones institucionales conforme la división del trabajo.

De acuerdo con las posibilidades de cada uno, los componentes pasivos –aun aquellos que no son afectados en forma directa en los aspectos de su interés– ejercen un control a la distancia, de tipo secundario, de lo que no

se han ocupado directamente y se informan en general de los resultados, opiniones, críticas, métodos y todo aspecto que crean oportuno y apropiado a las circunstancias percibidas. Si de este control remoto surgen elementos que indican que los sucesos no van en el sentido deseado, la distancia se reduce y se amplía y/o profundiza la información. Se empezará a prestar mayor atención, a investigar para corregir lo que se puede transformar en un problema, pasando de pasivo a activo. Los que participaron activamente en un tema de pronto pueden perder interés y se convierten en pasivos, lo que en definitiva torna relativa la clasificación.

A veces sucede que las incorporaciones son grupales o aunque sean individuales, en forma permanente se generan grupos que participan de las actividades, como consumidores, personal de recepción, estudiantes-pasantes, proveedores de la zona norte y muchos más.

Ya sea su incorporación individual o grupal, entre los fines y los cometidos promueven el proceso político, al cabo del cual se puede decir –por ahora– surgen los *objetivos*, que son las intenciones que las organizaciones pretenden realizar con sus actividades.<sup>15</sup> En esta fase del análisis se amplían los conceptos y a los extremos de la cadena de decisiones que determinan la incorporación y el abandono de las tareas comunes se agregan las intenciones que prevalecen en tales tareas.

Así como los individuos tienen orientadas sus actividades por los fines y en forma análoga los grupos persiguen cometidos, la racionalidad en las actividades de las organizaciones viene dada por los objetivos, de naturaleza similar a los fines y cometidos, con el agregado de la incidencia institucional, cuyos principales aspectos tratarán de develarse a seguir.

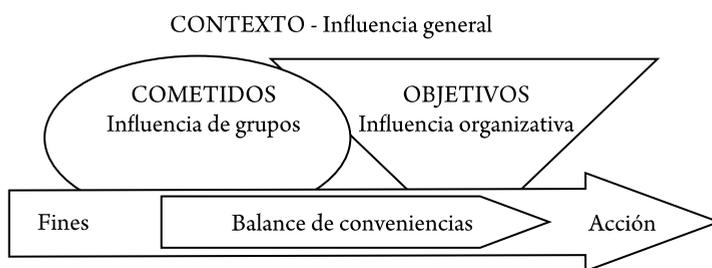


FIGURA 23. Elementos que determinan la conducta de cada individuo

Héctor Álvarez, en *Principios de Administración*, desarrolla ideas más que interesantes:

El concepto de fin denota intencionalidad, un estado futuro al que se quiere llegar y una direccionalidad en el uso de los medios a disposición. Los fines que tenga la organización justificarán las actividades de la misma, especialmente aquellas que justifiquen una direccionalidad y el uso de los recursos [...] Estos fines son específicos para cada tipo de organización y están vinculados a la exigencia del medio social, es decir, hace suponer que es algo impuesto desde afuera y que continuamente se cumple como exigencia de ese medio social al que pertenece la organización. Aceptando que las organizaciones tienen fines específicos, distinguiremos con *Mayntz*: “Se entiende por función de una organización su acción dentro del sistema de la sociedad que abarca, o sea, la contribución que presta aquélla a una situación determinada, considerada como deseable y fijada como norma por el observador de dicho sistema”. Las organizaciones cumplen funciones en una sociedad determinada [...] En cambio, estamos frente a un objetivo, cuando encontramos pautas que son guías de decisiones; es lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico; es algo que surge de la organización misma, sin interferencias externas, como aspiración. El objetivo es el “fin” de la organización desde el punto de vista de su funcionamiento intraorganizacional y el fin está vinculado a los objetivos extraorganizacionales (Álvarez, 2000: 133-134).

Si bien Álvarez se vale de una terminología diferente de la aquí utilizada (fines, cometidos, objetivos y misión, cercana esta última –no igual– al significado de función social) hay total coincidencia en los conceptos, inclusive aceptando los temas no incluidos en este trabajo.

## 3.2 EL PROCESO

### 3.2.1 DESARROLLO DEL PROCESO POLÍTICO

El proceso que genera los objetivos en las organizaciones se inicia cuando uno o más individuos, participantes efectivos o potenciales en sus actividades, no están conformes con uno o más aspectos de las tareas en común o advierten oportunidades que consideran deben aprovecharse, planteando sus requerimientos, consistentes en modificar algo o emprender nuevos desafíos. En resumen, pretenden aumentar en determinado período de tiempo la satisfacción positiva o disminuir la negativa de sus balances de conveniencias.

El proceso político es una actividad que puede presentarse de muy variadas formas, y como tal está compelido por la insatisfacción psicológica que promueve su iniciación. Puesta de manifiesto por la gran amplitud de medios y modos que presenta la comunicación, los protagonistas comienzan el intercambio de opiniones. Si los involucrados coinciden en la necesidad de la medida, es decir, no hay discusión por aceptación total de las partes, es una situación ajena al proceso político por ser una forma cooperativa del proceso administrativo.

Pero si no hay consenso sobre los planteos o si hay disidencias respecto de las soluciones, de los medios o cualquier otra circunstancia, comienza la discusión. Quienes tienen facultades para participar en el proceso y eventualmente realizar cambios se informan de las pretensiones e informan sus puntos de vista, lo que puede provocar variantes en el cuadro de las posiciones que nuevamente hay que informar, tipificando así las negociaciones, donde quienes intervienen compiten para lograr que sus propuestas se impongan.<sup>16</sup>

Este período presenta a menudo uno de los componentes que más se hacen notar, por el descontento y la inconformidad de los involucrados, y no es conveniente extenderlo demasiado pues resulta perjudicial para la armonía general, ya que si no hay coincidencia en los temas en consideración puede originar desencuentros entre los participantes que se profundizan a medida que la discusión sube de tono por el estado general de crispación y la incertidumbre sobre el futuro.

Cuando no se llega a un acuerdo, los participantes pueden proponer el traslado de la solución a un período posterior, decrece la insatisfacción y queda en letargo a la espera de su consideración o morigerada por vía de sucedáneos. Ya sea en forma inmediata o postergada, en algún momento surgen coincidencias parciales o totales en algunos o todos los temas de la negociación, con lo cual ésta termina. Si la concordancia no es total se pueden producir bifurcaciones en varios procesos que continúan su desarrollo en forma independiente a lo acordado. Logrado el consenso se dan las condiciones para establecer un acuerdo y comienza la estabilización del proceso.

Si hay confianza entre los participantes, si su número es reducido –dinámica de pequeños grupos– tal vez sea suficiente la palabra, pero en general los que intervinieron tratarán de garantizar los resultados del acuerdo, para lo cual nada mejor que redactar un pacto que dé precisión o fije las pautas a lo convenido. Su concreción da lugar al tradicional segundo paso, el de elaboración del documento que estabilizará y dará certeza a las relaciones, pues si quedan sólo con lo hablado lo más probable es que surjan imprecisiones o diferencias que hacen retornar las cosas al principio, con el agravante del tiempo perdido y los enconos que la situación puede generar.

El contenido del documento puede ocasionar discusiones adicionales y define con mayor precisión los alcances de la coincidencia y/o incorpora nuevos temas o retorna al punto de partida si no se alcanza el consenso en los términos de la redacción. Es así cuando se negocian posturas originales,

pues si se trata de situaciones que se reiteran van generando sus propios modos, con el aprendizaje organizacional de la prueba-error, que establece los mecanismos o programas exitosos y desecha los que no resultaron aptos, en una suerte de selección natural. Lograda la emisión del documento, le siguen las acciones reguladas, en el plano administrativo, con lo cual las decisiones pasan de ser competitivas a transformarse en cooperativas.

Como todos estos compromisos no son eternos y las condiciones tanto externas como internas evolucionan, se controlan los resultados de los acuerdos con el estado del medioambiente y provocan el ajuste empírico o adaptación a la experiencia. Esta revisión flexibiliza los compromisos, trata de acompañar las expansiones o contracciones del contexto y las armoniza con las expectativas y pretensiones de los integrantes de la organización y los resultados obtenidos.

El proceso se cierra con el cumplimiento de los compromisos. Resulta conveniente documentar tal circunstancia, pues pueden sobrevenir exigencias o diferencias de interpretación, y sirve de argumento en el debate la confrontación de los compromisos con lo ejecutado según lo expresan los comprobantes que los certifican.

Todas las transacciones realizadas en los términos convenidos dan lugar a coincidencias pacíficas que se documentan: un vale del depósito permite constatar que alguien que podía hacerlo –avalado por el proceso político– decidió retirar determinados elementos, y quien los tenía a su cargo –también con el consenso del proceso– consintió en ello. Los remitos, recibos, facturas, cheques, liquidaciones son comprobantes de la realización de determinadas operaciones efectuadas por quienes tienen la facultad de llevarlas a cabo cumpliendo objetivos, sobre las que estuvieron de acuerdo las partes que intervinieron.

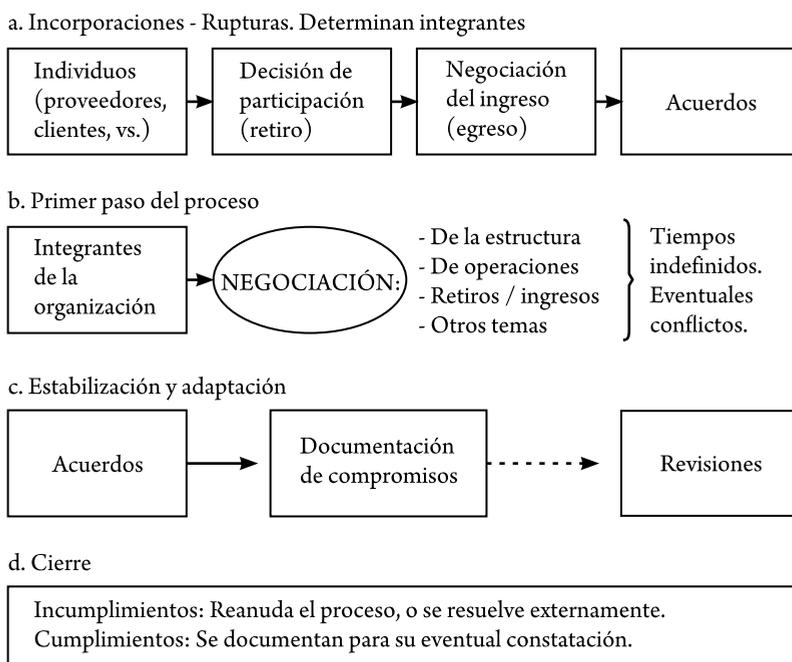


FIGURA 24. Procesos políticos en las organizaciones

La documentación programada de operaciones comunes responde en general a procesos políticos secundarios subordinados a compromisos más amplios que legitiman las actividades, tales como la determinación de funciones y relaciones de jerarquía –manuales de misiones y funciones, organigramas– o más específicos como el establecimiento de parámetros o procedimientos –manuales de operaciones, protocolos, etc.

En caso de surgir disidencias posteriores a la acción, los documentos serán los que probarán los hechos y determinarán si les competen obligaciones y resarcimientos a los que aprobaron y ejecutaron las actividades o si quedan eximidos de responsabilidad. Es relevante destacar el aporte de quien sostiene estas formas, que es el Estado por medio de las diferentes regulaciones. Ellas otorgan un alto grado de certeza en los compromisos y consecuencias de las actividades y brindan la posibilidad de acceso, en última instancia, a los procedimientos judiciales o de mediación para zanjar diferencias.

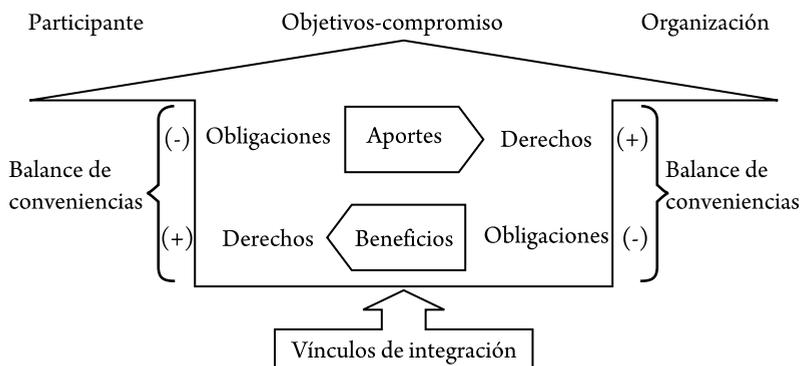
Otra función de los documentos es servir como fuente de datos que alimentan los sistemas de información, para conocer si se alcanzaron las metas fijadas, ayudan a la generación de las nuevas intenciones y sirven de base

para liquidar impuestos (beneficio para la participación estatal), distribuir utilidades, asignar comisiones y muchas otras tareas y compromisos.

Cierto tipo de documentos no está preestablecido, como sucede con los comprobantes de uso común. El caso típico son los contratos, que obliga a determinadas prestaciones durante un período concreto. Por ellos los clientes se aseguran el aprovisionamiento de los bienes o servicios en determinadas condiciones de precios, cantidades, calidades, periodicidad de entregas, etc. Estas mismas apreciaciones se hacen extensivas a los proveedores de bienes y servicios, a quienes prestan o invierten dinero, a los empleados y obreros y llegan inclusive a las organizaciones estatales.

El predominio de una etapa sobre otra marca la característica de la organización. Si se está demasiado tiempo negociando se pierden energías, la situación es indefinida, hay un derroche o desaprovechamiento de fuerzas, de tiempo, se da un clima de inseguridad en los participantes no conveniente para el conjunto. Por el contrario, la estabilización dota a la organización de cierta rigidez; se torna burocrática, formalista, lo que le quita facultades de adaptación. La organización debe, en consecuencia, cuidarse de no caer en excesos y conservar un equilibrio que es difícil definir a priori o en forma general para todas las organizaciones.

Estos desarrollos tienen como resultado el compromiso legítimo del conjunto, de respetar determinados parámetros o condicionamientos a su accionar. Así, debe entregar artículos de determinada calidad, respetar las regulaciones de protección al medioambiente producto de procesos políticos externos, presentar las declaraciones juradas impositivas correctamente, pagar en término a los proveedores, distribuir dividendos y tantos otros compromisos que resulta imposible listar sin exclusiones.



Los objetivos-compromiso son diseños consensuados en el proceso político -activos- o por falta de oposición -pasivos. Estos últimos tienen su origen en las decisiones o por usos y costumbres - experiencia.

FIGURA 25. Esquema general de los vínculos de integración

### 3.2.2 EJEMPLOS

Como ejemplos de las propuestas teóricas se cita el caso de las Universidades, que regulan sus actividades basadas en el plan de estudio, un documento que se elabora negociando las autoridades en primer lugar en los departamentos docentes y en las cátedras, en general por los tiempos necesarios para obtener una buena propuesta, y entre los distintos estamentos: profesores, alumnos, autoridades universitarias de la Facultad y del Rectorado, autoridades nacionales, egresados e incluso personal administrativo. Cada uno efectúa su aporte, se adapta y modifica hasta lograr el consenso de todas las partes, y se aprueba en varias etapas siguiendo todas las instancias institucionales, que incluyen consejos superiores y consejos directivos y regula a partir de su puesta en práctica todas las actividades de la carrera a la cual hace referencia.

A este documento principal le siguen negociaciones adicionales. Por ejemplo, los programas, en general son propuestos por consenso entre los responsables de las distintas cátedras, aprobados por los departamentos y por las autoridades universitarias, donde hay instancias de negociación, y servirán de referencia a cada materia del plan general. Y luego se establecen los horarios en que se dictarán las clases, que también pueden llegar a negociarse; queda definido así el esquema de compromisos para los participantes.

Cada profesor deberá respetar el compromiso de los contenidos consensuados, en los horarios establecidos; cada alumno deberá asistir a clases se-

gún pautas fijadas, de lo que hay comprobantes según planillas de asistencia, assimilar los conocimientos impartidos según los documentos guía, someterse a las evaluaciones fijadas por las planificaciones en tiempo y forma, de lo cual se extienden constancias, y las autoridades y personal administrativo deberán brindar las condiciones necesarias para que puedan cumplirse los compromisos pactados en estos objetivos-compromiso. El cumplimiento de las responsabilidades se documenta con las planillas de asistencia, actas de exámenes y libretas universitarias hasta llegar a la expedición del documento final, el diploma de la graduación.

Supongamos la situación que puede presentarse si un profesor, por cualquier circunstancia se atrasó en el dictado de los temas y necesita llevar a cabo clases fuera de lo programado, para lo cual cita a los alumnos para los domingos desde las 8 hasta el mediodía. ¿Cuál será la respuesta que reciba? Seguramente no tendrá consenso y si insiste en seguir adelante, además de la oposición de los alumnos se encontrará con la oposición del personal administrativo e incluso de las mismas autoridades ¿Por qué? Porque se alteran los compromisos asumidos. Asistir a clases es una obligación pero debe ser en los horarios y días fijados de antemano, ése es el compromiso que se respeta. Si se altera, si se modifica, debe ser dentro de lo posible o más fácil de cumplir por los interesados, para que no afecte demasiado el balance de conveniencias de los participantes.

### 3.3 ASPECTOS GENERALES

#### 3.3.1 CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Con el propósito de brindar detalles que puedan referenciar de manera adecuada el concepto de objetivos se propone una clasificación de los mismos, comenzando por objetivos declarativos, que están referidos a criterios generales que permitan orientar las actividades en un sentido o dirección. Por lo común los establecen las principales autoridades como forma de influenciar a los actores, lograr adhesiones, ya que en la generalidad de los casos es difícil oponerse a los mismos –mejorar las relaciones con los empleados, buscar la excelencia en las operaciones, promover el desarrollo de la organización, mejorar la eficiencia, disminuir incertidumbre, etc.–, entre otras intenciones.

Los objetivos-compromiso son producto del proceso político y por lo tanto los acompaña el beneplácito de quienes los formularon, además de

estar referidos a situaciones concretas, específicas, no generales como los anteriores. Una clase especial de objetivos son los que tienen una medida natural en cuanto a su logro, y se denominan metas.

Por último se ubican los objetivos que se tienen en cuenta al tomar decisiones que no necesariamente son iguales a los anteriores, aunque deberían ser compatibles, por la coherencia que debe imperar en las organizaciones en pos de la armonía, evitando contradicciones que alteren el devenir lógico de las actividades. Esto que parece fácil son objetivos declarativos difíciles de implementar.

Se vinculan estrechamente con las actividades a las que preceden; son del momento, coyunturales, en tanto que los objetivos-compromiso se dan con anterioridad. De ahí las diferencias, ya que los objetivos-compromiso quedan relegados en el tiempo, en tanto los decisionales se actualizan en forma permanente. Otra característica distintiva es que en éstos la responsabilidad es exclusiva del sujeto que toma la decisión y en los otros se comparte con el conjunto que los consensuó.

Efectuar una cita conlleva riesgos de interpretación, de sacar de contexto las expresiones, y su crítica deja sin posibilidades para defender posiciones; no obstante, constituyen ejemplos acordes con los temas considerados. Jorge Etkin dice, en *Sistemas y estructuras de organización*:

El problema de utilizar un modelo finalista para el análisis de las conductas organizacionales consiste en el carácter teleológico de sus proposiciones, según las cuales las acciones individuales siempre están precedidas y orientadas por una meta organizacional cuya existencia es el argumento sobre el cual basa la racionalidad en las decisiones de los miembros. Ello llevaría a aceptar que todas las acciones pueden explicarse en función de su contribución a un estado final programado o convenido por anticipado. Estas proposiciones tienen un reducido valor explicativo y sólo son válidas cuando se intenta analizar las desviaciones que ocurren entre las actividades y los aspectos normativos o prescriptivos de la institución (es decir, respecto de los estados que oficialmente se declaran deseables). Pero este modelo de racionalidad organizacional es claramente insuficiente si se pretende explicar y predecir las conductas reales en las instituciones, las cuales no necesariamente resultan de acciones concertadas ni se adaptan a las regularidades y prescripciones establecidas por anticipado (Etkin, 1978: 19-20).

Los desacuerdos con estas aseveraciones parten en primer lugar de considerar un estado final programado o convenido por anticipado. Tales calidades pueden darse en una mínima parte, como puede ser un presupuesto operativo o financiero o un proyecto en particular, pero se coincide en que resultan insuficientes como justificativo de todas las actividades de la organización.

Estas parcialidades sumadas construyen la racionalidad de conjunto; no existe una única y general unicidad de criterios, lo que da lugar a contradicciones que alteran la continuidad de la lógica. En cuanto a las conductas reales, obedecen en gran medida a la conjunción de factores que se evalúan en las decisiones, según se tratará de demostrar, explicándolas sin poder llegar a predecirlas en forma certera por los factores personales y coyunturales presentes en cada caso. La pretensión de anticipar las conductas reales en las instituciones a partir de una única fuente es una idea superada.

El proceso político es el mecanismo que compatibiliza las intenciones de los participantes. Hacia adentro de la organización diseña el esquema de aportes-beneficios y establece las reglas de juego, un orden interno de los derechos y obligaciones tanto individuales como grupales y vigila su cumplimiento, en tanto hacia afuera trata de armonizar las expectativas con las oportunidades que brinda el medio, pretende mantener en positivo los balances de aportes-beneficios y adecua el sistema a los cambios externos, contribuyendo de esa forma al equilibrio de la organización. La secuencia en los procesos políticos de los que participa cada integrante de la organización tiene comienzo en la incorporación y concluye con la salida, que marcan punto inicial y final del ciclo de vinculación según se analizó.

Como cada participante tiene posibilidades de expresarse, lo que muchas veces presenta dificultades, en principio resultan todos responsables, unos más que otros, pero finalmente todos responsables de lo que sucede en la organización. En definitiva, el proceso político está o debería estar atento a todas las cuestiones vinculadas con las actividades organizativas.

### 3.3.2 DECISIONES Y EXPECTATIVAS

Las decisiones que los participantes toman en el proceso político son competitivas, pues en muchos casos lo que gana una de las partes lo pierde otra –situación calificada como de suma cero– o se atempera cuando no pierde pero no alcanza a ganar. Tal vez esta relación no sea tan estricta en todos los casos pero se trata casi siempre de la distribución de recursos, que sólo si son inagotables y sin costos de obtención se pueden asignar sin afectar a otros participantes.<sup>17</sup>

Las expectativas que orientan las decisiones políticas en general mantienen una tendencia conservadora, muestran un retardo en relación con los aumentos o disminuciones de los recursos, aspecto que se confirma al observar cómo las personas que han pasado una mala época conservan sus

costumbres y consumos con restricciones en bonanza, o a la inversa, los que se acostumbraron a la abundancia no se adaptan a situaciones de crisis.

Primero se dan los hechos y luego, pasado un tiempo, los individuos adecuan sus comportamientos, corrigen sus expectativas sobre la base de lo que sucede en la realidad. Tal vez sea lógico que se necesite tiempo para darse cuenta de lo que sucede y luego actuar en consecuencia. Los participantes que están atentos y más rápidamente revisan sus demandas se ven beneficiados si cuentan con el poder suficiente para imponer sus criterios. De esta forma, las expectativas dejan la clandestinidad para convertirse en compromisos.

### 3.3.3 LOS CONFLICTOS COMO SUCESOS

Las organizaciones son o constituyen espacios de compatibilización de intereses en principio dispares, pero que presentan lugares coincidentes, que es donde se ubica la posibilidad de constituir un grupo estable para desarrollar tareas en común. Como esta realidad evoluciona creciendo o reduciéndose o alterando los cursos que cambian de carriles y de intensidad, debe haber una dedicación permanente para lograr la armonización de estas fuerzas, orientándolas en una dirección común.

La tarea no es sencilla ya que el universo de dispersión es extenso, con la puja de fines, cometidos y objetivos, y la confluencia no se alcanza en todos los casos. Cada organización tiene un piso o una base subyacente de divergencias y para mantenerse debe lograr que la competencia entre estos factores no exceda lo tolerable para el conjunto, dado que su eliminación es imposible.

El proceso político hace digerible estas contradicciones naturales y consigue un tiempo, el de la discusión, de las negociaciones, en el que las posiciones se dan una tregua de manera civilizada. Conseguido el acuerdo los documentos estabilizan las diferencias, dándoles una solución que se mantiene por un indeterminado período de tiempo, hasta que son revisados por un nuevo resurgir de las actualizaciones. El inconveniente es que no en todos los casos los contendientes aceptan las formas institucionales para asimilar las diferencias.

Es aquí donde surgen los conflictos como procesos que no utilizan los cauces normales para su resolución, los participantes plantean metodologías por lo general violentas para hacer prevalecer sus posiciones y obligan por la fuerza o violencia a la contraparte a aceptar como imposición los criterios propios. Los sectores involucrados dan las características para una clasifica-

ción, que en sus formas puras resultan de la oposición de fines si se dan entre individuos, cometidos si se trata de grupos y objetivos si es entre organizaciones. Las distintas combinaciones son posibles y se presentan conflictos de individuos con organizaciones, de grupos con individuos y de organizaciones con grupos.

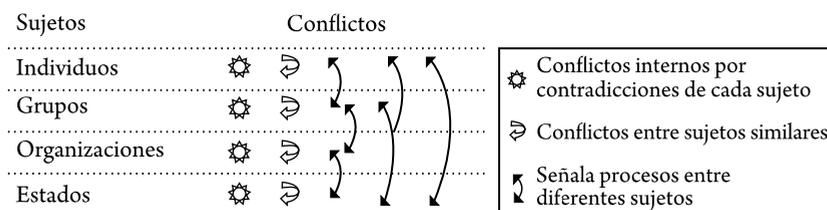


FIGURA 26. Actores en los conflictos

Algunas manifestaciones a tomar como ejemplo: cuando los empleados del depósito se niegan a entregar mercaderías a los distribuidores, hasta que éstos no adopten medidas de seguridad en sus transportes (grupo con grupo), o si los del equipo de pesca declaran persona no grata al jefe de taller, pues no permite que sus operarios salgan a comprar anzuelos (grupo con individuo). La competitividad de empresas que luchan por un mismo mercado puede derivar en conflictos de objetivos (organización con organización).

Juan José Riqué dice, al referirse al proceso del conflicto:

Se puede distinguir en todo proceso conflictivo al menos cuatro momentos: latencia, percepción, desarrollo del conflicto y resultados. El conflicto latente es el que se mantiene en estado larvado; es una etapa de oposición potencial, en la medida en que existan las condiciones propicias para su aparición. Pasará a ser manifiesto cuando –y si– alguna de las partes perciba que sus intereses, pensamientos, sentimientos o proyectos no coinciden con los del otro. El conflicto supone, entonces, que las partes hayan tomado conciencia de la situación y se sientan emocionalmente comprometidas con la misma (es decir, que perciban al conflicto como tal, lo cual por lo general se traduce en una sensación de tensión [sobre esto se volverá más adelante] [...]) El desarrollo del conflicto abarca dos submomentos: el comportamiento conflictivo –en el cual los actores lo hacen expreso a través de su conducta, en un esfuerzo consciente de frustrar al otro–, y el manejo del conflicto, con miras a afrontarlo y resolverlo. Como resultados, finalmente, entendemos el conjunto de consecuencias de la interacción entre el conflicto manifiesto y el manejo del mismo; estos resultados pueden redundar en un mejoramiento del desempeño individual y/o grupal, y entonces se dirá que el conflicto fue funcional, o afectar ese rendimiento, y entonces se entenderá que el conflicto fue disfuncional (Larocca, 1993: 156-157).

El autor continúa extendiéndose en el análisis de los conflictos y su tratamiento, y efectúa una síntesis del estado teórico del tema, incorporando con muy buen criterio a la problemática actual los nuevos enfoques del pensamiento lateral de De Bono y la teoría de las catástrofes de René Thom.

No es únicamente el proceso político el que se hace cargo de los potenciales conflictos, ya que hay modos institucionales de la organización de atemperarlos aislándolos, tales como el tratamiento secuencial o la racionalidad local (Cyert, 1965: 140-142). El primero se refiere a la resolución de los problemas de a uno por vez y establece una separación temporal. El foco de atención se ocupa del problema que se considera más importante y deja a los otros en espera. El segundo produce la separación espacial de los problemas, ya que cada sector de la organización resuelve sus inconvenientes con los medios a su disposición, sin que trasciendan a otros sectores.

Desde el punto de vista sistémico se produce el desacople del componente que motiva la situación, con lo cual se aísla en el tiempo o en el espacio al problema que significa el conflicto y se evita el contagio o la propagación de las turbulencias al resto de las partes. Es por eso que en las instituciones hay sectores conflictivos, en tanto otros se muestran apáticos, dinámicos o con otras características, según los grupos que predominen.

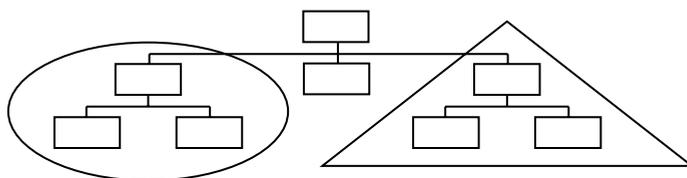


FIGURA 27. Racionalidad local

Los problemas locales se resuelven en su ámbito con las soluciones disponibles, sin trascender a otros sectores, donde inclusive podrían encontrarse mejores alternativas.

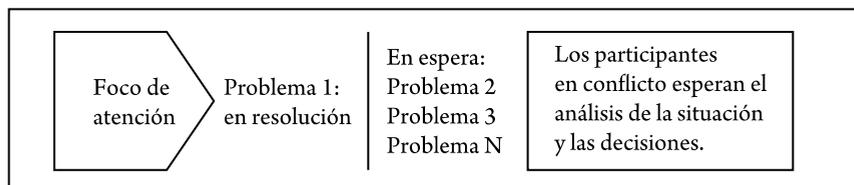


FIGURA 28. Tratamiento secuencial

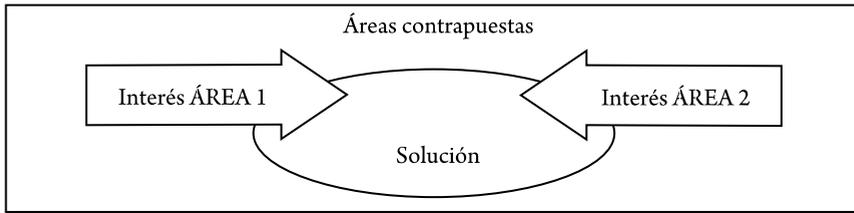


FIGURA 29. Suboptimización

La solución no satisface plenamente a ninguna de las partes, cubre sólo un sector de su interés y resulta parcial, suboptimizada. Se alcanzan objetivos parciales y resignan otros y se deja relativamente conforme a todos (Miller, 1961: 43-45). Si el conflicto entre participantes se resolviera con el triunfo total de uno, el otro seguramente considerará la posibilidad de retirarse de la organización o comenzará a pensar en ello.

De una forma o de otra, por el proceso político o las formas estructurales de la organización, las resoluciones suboptimizan los planteos iniciales, que nunca logran obtener el total ideal para los reclamos o para ser más precisos casi nunca, pues en una pequeña proporción y tal vez en temas menores alcanzan la realización completa de sus posturas. Esto es así por el equilibrio de la organización, ya que si se consiguiera lo máximo pretendido por los componentes activos se transformarían en fines o cometidos y se desvirtuaría la naturaleza de los entes, por lo que esta característica aparece como razonable.

Para un integrante lo óptimo es tener beneficios sin efectuar aportes, mientras que para la organización lo ideal sería que los participantes concreten sus aportes sin necesidad de otorgarles beneficios. En este último caso no es posible acumular recursos indefinidamente, en algún momento alguien se beneficiará con ellos, y no pueden ser otros que sus integrantes. Este aspecto ratifica el concepto de organización como herramienta del grupo de participantes. La realidad se ubicará en un punto intermedio entre la máxima expectativa pretendida por los participantes y la permanente acumulación de recursos, y las circunstancias de cada caso expresarán si es el punto de equilibrio adecuado o generarán disidencias.

Los conflictos son deformaciones o alteraciones en la marcha pacífica del proceso político, que finalizan con un acuerdo. Si son muy extensos o muy virulentos terminan afectando a la organización y llegan incluso a su desaparición, si es privada, o al fraccionamiento y la pérdida de partes significativas, tanto en las públicas como en las privadas, ante posiciones irreconciliables de los protagonistas que impiden una salida consensuada.

Nuevamente es importante citar a Jorge Etkin para señalar:

Resumiendo esta explicación [Etkin se refiere a Cyert y March], los objetivos de las empresas pueden representarse como un conjunto de restricciones más o menos independientes entre sí, que resultan de las demandas individuales cambiantes en el tiempo. La multiplicidad de objetivos resultantes impide que el conflicto derivado de la falta de consistencia entre ellos pueda resolverse por completo. Debido a ello la organización recurre a la descentralización en la adopción de las decisiones, la atención secuencial de los objetivos (no todas las demandas se atienden al mismo tiempo) y al reajuste de las recompensas para que los miembros permanezcan en la institución (laxitud organizativa) (Etkin, 1978: 72).

Se insiste en la separación teórica para facilitar el análisis, cuando en la realidad la división no es neta. Los problemas que van surgiendo en las organizaciones pueden poner en marcha la negociación sin perjuicio del conflicto, mientras que algunos de tales problemas quedan en espera de ser tratados y otros se intentan resolver con los medios disponibles donde se producen, métodos que anticipan la suboptimización temporal o local. Tampoco hay que dejar de considerar la resolución de diferencias en otros ámbitos ajenos al de la organización, cuando se recurre al arbitraje, la mediación, los procesos judiciales u otras formas análogas.<sup>18</sup>

### 3.4 LAS ACTIVIDADES

#### 3.4.1 MARCO DE REFERENCIA

La actividad individual está condicionada por múltiples factores que la limitan, la restringen, y la libertad queda reducida a los márgenes permitidos por los parámetros que la encapsulan. Esta situación no invalida el libre albedrío de los individuos, y muchos se las arreglan para superar los obstáculos que pretenden determinarlos. A simple ejemplo, se pueden citar aspectos como genética, sociedad, historia, lenguaje, economía, política, educación, leyes, geografía, prejuicios, religión, y muchos más que escapan a la mención aquí detallada.

Las actividades personales que se llevan a cabo no serán exclusivamente instintivas, reflejo de los estímulos externos. Si bien éstos tienen presencia, los individuos intentan orientar, darle forma a sus procederes, fundamentar las medidas, razonar los pasos a seguir, impulsar la acción en un sentido, utilizando los medios y modos que consideren más adecuados para realizar los fines perseguidos.

Así, para concretar cada fin se deben desarrollar tareas que implican dedicación, ocupación del tiempo y de la capacidad del sujeto. Para evaluar su realización se debe tomar en cuenta la satisfacción que brindan y descontar la utilización de recursos necesarios para obtenerlos y se puede computar el costo de oportunidad representado por los beneficios de los fines desechados que no serán obtenidos. En esta interpretación se torna factible la teoría del análisis marginal, que iguala los beneficios percibidos por el sujeto en el punto límite de indiferencia para seguir o abandonar cada una de sus actividades.

La dinámica estructura de fines de cada sujeto se sustenta en la bipolaridad de los estímulos positivos y negativos, del esfuerzo y del resultado, el beneficio y la carga, la utilidad y el costo, según la apreciación de cada uno. Pero las variables se van acumulando, pues a grande-pequeño se le agrega fuerte-débil y le sigue veloz-lento, agrio-dulce, con lo cual se pasa de sencillo a complejo y cada vez el enredo es mayor (menor). Para que adquiera significación es imperiosa la construcción de toda una arquitectura que compatibilice, dé sentido y elimine contradicciones de la realidad (¿o del raciocinio?), hasta chocar con la variable impredecible, el conocimiento o la nueva idea que trastoca, cambia la orientación. Y nuevamente a comenzar.

En el capítulo “Dualismo en el análisis. Pares de conceptos polares”, Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein manifiestan:

En el momento de la percepción y la descripción se presentan formas de abordaje de la realidad que en el dominio del observador se concretan en la selección y aplicación de distintos pares de conceptos polares. La característica de estos pares conceptuales es la complementariedad y la alternancia de su presencia en la descripción del mismo fenómeno. Son complementarios porque cada polo es necesario para explicar el otro [...] En cuanto a la característica de la alternancia en la presencia de los pares polares, consiste en la imposibilidad de enfocar ambos polos simultáneamente [...] La alternancia no implica eliminar de la observación el polo opuesto, porque es imposible la percepción consciente y simultánea de ambos. La alternancia convierte al conocer en un proceso recurrente que evita la escisión indebida de los elementos de la realidad que se necesitan mutuamente para definir las relaciones en la organización. El analista estructura su experiencia de esta manera (Etkin, 1992: 257).

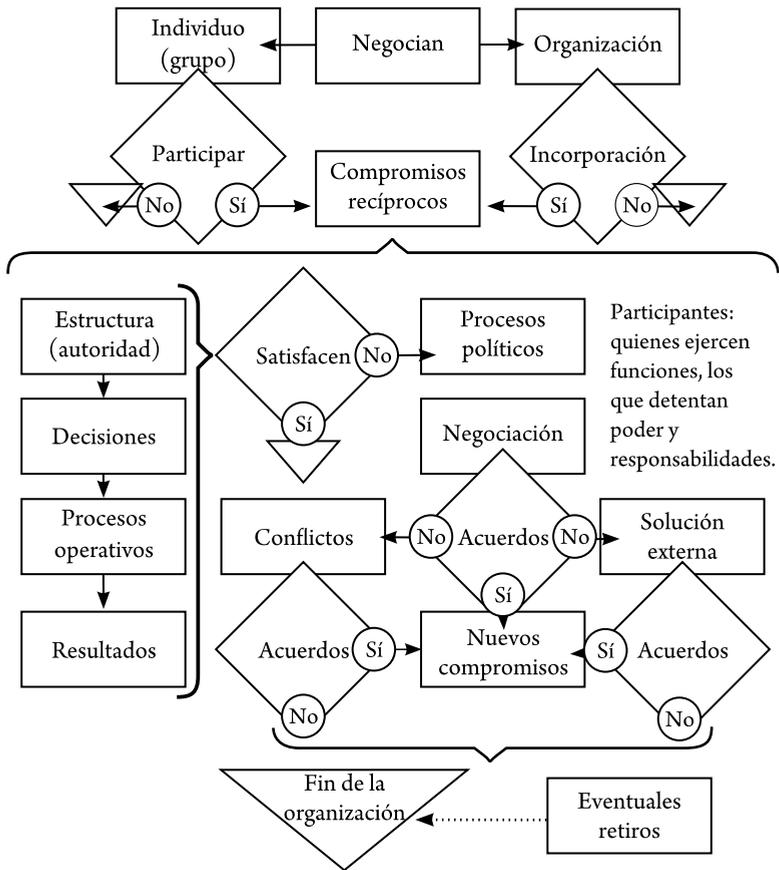


FIGURA 30. Principales procesos políticos

## CAPÍTULO 4

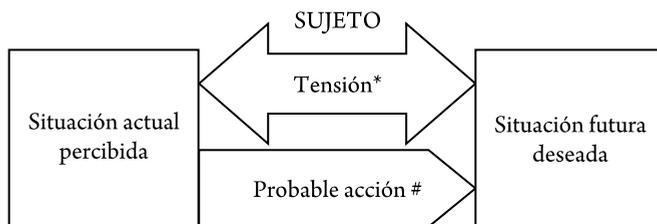
### LAS DECISIONES

#### 4.1 LAS ACTIVIDADES PREVIAS

##### 4.1.1 PREPARATIVOS

Las actividades tienen su particularidad para desenvolverse, están precedidas por determinadas situaciones, instancias o preparativos que también se diferencian. No es lo mismo prepararse para construir un puente que para organizar un torneo de ajedrez o asistir a una función de cine. La planificación es imprescindible en el primer caso, en tanto que en el segundo la coordinación anterior no exige tanta dedicación ni precisión y en el último sólo es necesaria la determinación personal en la elección, la accesibilidad al lugar y la disponibilidad del tiempo.

Pero en las ocupaciones citadas y en la generalidad de las actividades, tanto la planificación como la coordinación anticipada ya son parte de la acción; ésta comienza con las tareas previas. El punto de partida es el momento en que mentalmente se alcanza el desequilibrio o el convencimiento del/los individuos de que hay que actuar.



\*Problema. Conflicto del sujeto

#Oportunidad, modos (decisión). Eficiencia, eficacia, moral.

FIGURA 31. Motivación para decidir

El promotor de tal quiebre son las necesidades y los estímulos que provocan el desasosiego físico-psíquico del sujeto con distintas intensidades y temporalidades, que sólo cesan al quedar satisfechas las mismas o se atenúan por sustitutos o con el transcurso del tiempo si no se consigue satisfacerlas plenamente. Son numerosas las variables que provocan necesidades en el individuo y lo motivan a actuar, y hasta lo obligan a conductas supuestamente irracionales, como la conocida máxima de Blas Pascal “el corazón tiene razones que la razón ignora”, de lo que hay que estar advertido para no caer en simplicidades; pero esto no quita validez a lo que se viene desarrollando. Estas necesidades tienen a su vez un muy variado origen (físico, psíquico y social) y permiten numerosas clasificaciones y graduaciones.<sup>19</sup>

En esta interpretación del gatillo que inicia el proceso el factor que se destaca es el deseo del sujeto, la determinación que toma de modificar por medio de su acción un estado de situación que considera lo perjudica, no le conviene, hay otro mejor o simplemente no le gusta.

Hay situaciones en las que el individuo se siente atrapado bajo un peligro inminente y sólo piensa escapar sin conocer ni preocuparse por dónde llegar; por ejemplo, la persona que atrapada en un incendio salta por la ventana sin pensar a qué altura está o qué le espera al caer.

En otras ocasiones, aun estando cómodo con su situación lo que promueve la acción es la intención de ubicarse en un nuevo estado, aquél al que se quiere arribar bajo condiciones estimadas más favorables que las de partida. Se destacan las transformaciones que se producen en el sujeto, sobre todo en el aspecto psíquico, que impulsan y acompañan a las actividades, resultando estas últimas expresiones de la especial constitución de cada uno.

#### 4.1.2 MOMENTOS, FORMAS Y MEDIOS PARA ACTUAR

El tema principal en que se centra esta hipótesis es la actividad humana, en especial por la característica de ser orientada, y dentro de esa motivación, la determinación de emplear ciertos modos en detrimento de otros conduce a que sea catalogada como racional. Esta calificación se fundamenta en la capacidad para incidir, para modificar la realidad, sobre la base de la habilidad del sujeto para perseguir fines, en la intencionalidad o motivación empleada para efectuar alteraciones en el fluir de los acontecimientos.

Toda decisión implica cambio, pues al ejecutarla se aplica un caudal de energía en una dirección, y esto inevitablemente provoca consecuencias y

modifica el punto de partida inicial. Cualquier decisión lleva implícita la afirmación de un estado de situación futuro, el que se quiere alcanzar, dentro de un contexto al que también en forma necesaria se ha tenido que estimar en su condición actual y futura.

Si no hay decisión los acontecimientos siguen su curso natural y el ser humano es un objeto más, inerte, sin incidencia en el mundo externo que puede cambiar y cambia por la fuerza de los hechos. Pero esto no es así ya que el hombre actúa, deja su impronta en la realidad, marca el camino recorrido y va señalando los caminos a recorrer. La decisión se transforma en la bisagra que articula el pasado, lo que ya sucedió, con el porvenir, con el futuro, atendiendo al hecho de que necesariamente la decisión precede a la acción, que es lo que vendrá.

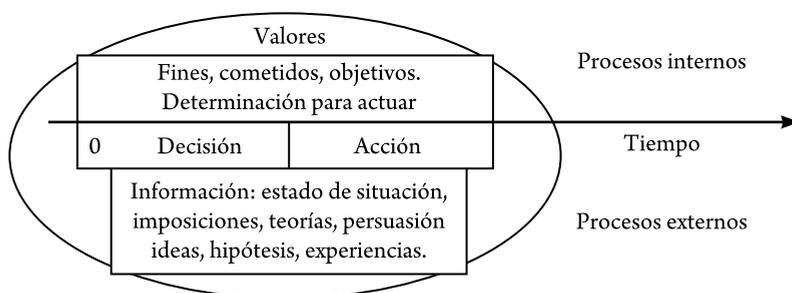


FIGURA 32. Elementos que participan en la decisión

El sujeto es siempre el que decide, sobre temas de carácter personal que le atañen en forma exclusiva y a veces involucrando a otros sujetos, sea en la generación de la decisión o en sus efectos, en cuestiones grupales u organizacionales. En éstos la decisión presenta otros elementos que intervienen, comenzando por las intenciones denominadas fines cuando guían las decisiones individuales, en tanto que los cometidos hacen lo propio en los grupos, así como los objetivos inciden en las decisiones de las organizaciones.

En el capítulo anterior se analizó la generación de los objetivos-compromiso de la organización, que naturalmente integran la información a considerar en las decisiones, a los que se agregan otros aspectos circunstanciales, propios del momento y ámbito en que se toma la decisión; dependen del individuo, que decide cuál prevalece.

Para llevar adelante las actividades de una organización se requiere definir previamente un conjunto de factores que la determinarán, y esto se con-

sigue por medio de la decisión. Decidir significa seleccionar una entre varias alternativas excluyentes entre sí.<sup>20</sup>

Mientras se mantenga la decisión original las opciones no elegidas quedan desechadas totalmente. A veces sucede que habiendo comenzado la ejecución se advierte que la elegida no era la mejor alternativa, y se corrige la decisión y se recupera una de las alternativas desechadas. No siempre es posible, pues se perdió la oportunidad, las condiciones iniciales han variado y la situación es diferente y es necesario un nuevo proceso de decisión para modificar el rumbo.

#### 4.1.3 ELABORACIÓN DE LA DECISIÓN

Juan Fresco (1991: 48-49), al desarrollar el punto “Modelo particular para la toma de decisiones”, escribe:

El proceso decisorio comienza con la aparición de un “cierto grado de angustia” que conforma una desviación respecto de lo que deseamos o esperamos, que de hecho constituye el problema. El primer paso consiste en definirlo, es decir saber qué es lo que nos aflige y sus causas. Para ello es necesario hablar sobre el tema, comentarlo y escuchar opiniones [...] Así como el psicoanalista nos ayuda a definir nuestro más íntimo problema, así las organizaciones tienen sus problemas que deberán analizarse mediante la comunicación constante y razonada. Para pensar en la solución de los problemas, cada ejecutivo utiliza un modelo que tiene “in mente” que se construyó con el aporte de su formación, experiencia y la contribución de la cultura en la cual está inserto [...] Dentro de lo expresado, si efectuamos un análisis del proceso de decisión coincidimos en que existen tres grandes etapas que caracterizan a este proceso: 1. Etapa de Inteligencia; 2. Etapa de Diseño; 3. Etapa de Elección. 1. La etapa de Inteligencia, tal como se dijo abarca el hecho de detectar y definir el problema. 2. La de Diseño comprende tres subprocesos: a) Búsqueda y selección de alternativas; b) Búsqueda de las consecuencias de cada alternativa; c) Comparación en términos de criterios. 3. La etapa de Elección implica seleccionar de las alternativas posibles y sus consecuencias, un curso de acción.

A esta descripción se le adiciona la etapa de ejecución; sin ella no tiene sentido, es un despilfarro que se debe tratar de evitar, y legitima la decisión.

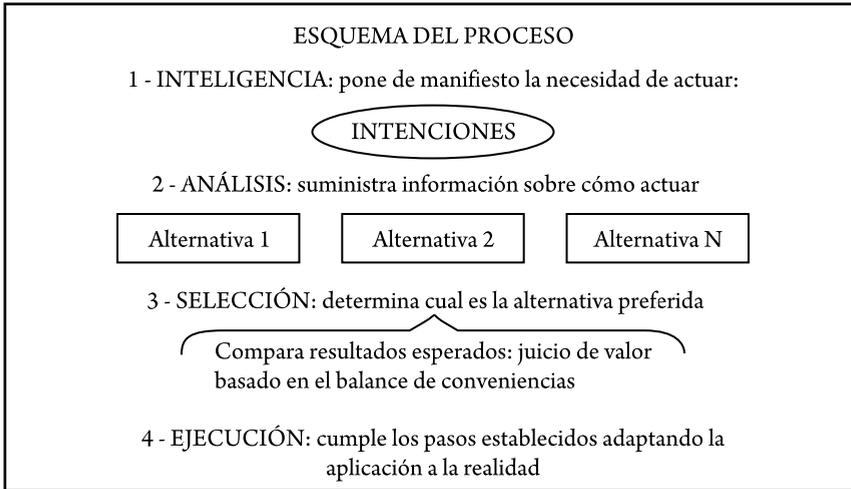


FIGURA 33. Esquema del proceso

#### 4.1.3.1 Primera etapa

##### a. Detección

En el proceso decisorio se reconocen distintos pasos, cuyo análisis detallado comienza con la búsqueda de problemas u oportunidades para decidir. Esta instancia se basa en la sensibilidad del sujeto a la evolución de todos los acontecimientos que pueden afectar de manera positiva o negativa a la persona, grupo u organización. Se analiza el ámbito interno y externo en relación con las intenciones perseguidas, para descubrir amenazas y/u oportunidades que reciben el nombre genérico de problemas. Se hace referencia al sujeto, que puede ser un individuo, un grupo o una organización, inclusive una organización pública; pero por razones prácticas la mayor parte de los comentarios se refieren a las organizaciones.

En esta primera fase la denominada función de inteligencia “pasea” el foco de atención por la realidad circundante y analiza rápidamente los datos que encuentra. No los busca en profundidad, el análisis es superficial y breve y trata de detectar si hay problemas reales o potenciales para iniciar con ellos el proceso de decisión. Si se trata de una organización, cada función, cada área importante o crítica construye su red de información, a veces en forma sistemática o informal, a la manera del sistema nervioso, más o menos sensible a las situaciones conflictivas, novedosas, problemáticas o de oportunidades, que se extiende más allá de su propio territorio.

Los ámbitos donde se realiza esta búsqueda y los medios a los que se recurre son variados: reuniones de vendedores, encuestas, partes de personal,

de producción, financieros, informes técnicos, diarios, revistas, balances mensuales de saldos (indican si bajan ventas, si hay incremento de pasivo, control de gastos, existencias, etc.), balances y performances de otras organizaciones, alarma contra incendios, investigaciones de mercado, etc.

El individuo debe estar atento a la evolución del medio en que se desenvuelve y tener presente sus pretensiones, para poder comparar qué factores lo favorecen y cuáles lo perjudican, y así detectar la necesidad de tomar decisiones que aprovechen los primeros y eviten los segundos. Con la mediación de esta función hay una estimulación recíproca entre contexto e intenciones ya que el primero determina las posibilidades de realización de las segundas pero además muchas veces las genera, en tanto que las intenciones modifican el medio tratando de favorecer su propia realización.

Se puede recurrir a Héctor Álvarez, que sobre este tema dice:

La conciencia de que existen problemas inicia el proceso de decisión. Esto exige una cierta habilidad para reconocer la existencia de problemas y pueden convertirse en tomadores efectivos de decisiones. Decidir presupone una acción humana, siempre y necesariamente humana, que enfrente a su hecho externo (información). Debe identificar los estados futuros de ese suceso y establecer los posibles cursos de acción que respondan al cumplimiento de la meta autoimpuesta o bien, establecida a través de la estructura jerárquica de la organización (Álvarez, 2000: 164).

### b. Prioridades

Como siempre hay problemas es también función de la inteligencia graduar los eventos, de forma de considerar en primer lugar los más importantes con relación a dos aspectos: la magnitud de la incidencia y el lapso en que sucederá. Es evidente que el término problema tiene connotación negativa, pero se aplica al hecho de referir la elección de los medios, modos y todo lo que tenga que ver con la concreción de las intenciones, con lo cual quedan comprendidas las situaciones de peligro tanto como las oportunidades para lograr fines, cometidos y objetivos. El problema es entonces concretar las intenciones, para aprovechar oportunidades o evitar amenazas.

Esta primera clasificación de los problemas es casi instantánea, *a priori*, se basa en la experiencia y conocimientos adquiridos y eventualmente es intuitiva. La intuición es una lotería que solo con mucha suerte puede dar buenos resultados. Hay veces que confunde y parece que es intuición cuando en realidad son conocimientos adquiridos, sobre todo por experiencias que subyacen en el individuo y orientan su accionar.

La razón para establecer diferencias de importancia en los problemas se basa en las prioridades para buscar soluciones. La lógica indica que deben resolverse primero los que provocarán mayores consecuencias en forma inmediata; quedan postergados para otro momento los que pueden producir efectos pequeños en el futuro. Nuevamente se recurre al ejemplo del león que ataca al hombre que tiene sed ¿qué problema soluciona primero? La respuesta es obvia y determina el orden de las acciones por la conveniencia en su gradación.

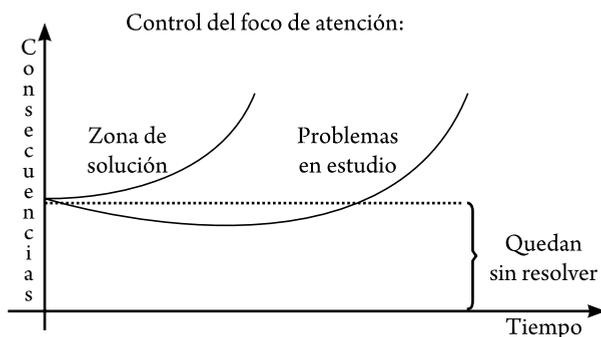


FIGURA 34. Problemas: consecuencias, tiempo y decisiones

### c. Primera evaluación

El foco de atención, que primero ha descubierto la oportunidad para decidir, la ha catalogado, y con esa selección se establece un orden: si surgen problemas importantes cuya solución requiere acciones inmediatas se debe actuar sin dilación (se aplica programa, experiencias anteriores, medios disponibles, etc.). Por el contrario, si se trata de eventos importantes no urgentes, pasa a la segunda evaluación, en tanto se trata de solucionar los problemas menores urgentes si hay cómo y con qué, o se dejan sin solución, al igual que los no urgentes, que integran una lista explícita o no de problemas en espera de atención. Esta primera evaluación equivale al tratamiento secuencial de los conflictos del proceso político.

### d. Segunda evaluación

Los sucesos importantes no inmediatos de la primera evaluación se distribuyen según responsabilidades institucionales de cada organización: se elevan a los superiores, se derivan a otros sectores y responsables de igual jerarquía o se delegan a subordinados. En todos estos casos los focos de atención deberán

considerar qué pasos seguir. Pero hay acontecimientos cuya atención corre por cuenta de quien los ha detectado y éstos son los que inician el proceso de decisión propiamente dicho, o quedan en la fila de espera para comenzar el proceso de decisión, cuando el foco de atención pueda considerarlos. Esta segunda evaluación es la equivalente a la racionalidad local considerada en el capítulo anterior.

Mecánica para atender los problemas:

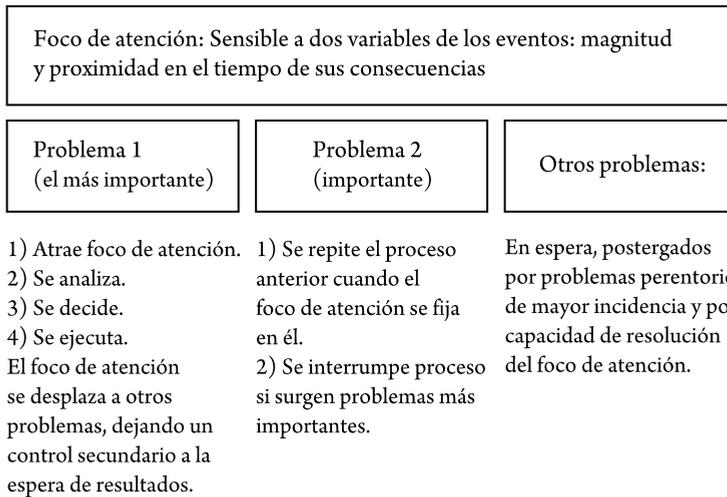


FIGURA 35. Modos de solucionar problemas

#### 4.1.3.2 Segunda etapa

##### a. Investigación

Una vez asumido el problema de decidir, le sigue el paso de análisis o diseño, cuya principal función es obtener información para resolverlo y comienza por conocer sus principales aspectos. Para obtener información hay una sola vía, la actividad de investigación, pero no se trata de la investigación metódica y exhaustiva como sucede en las ciencias sino de investigación sin mayores pretensiones, o para mejor decirlo, la intención perseguida es la solución del problema y no la búsqueda de la verdad o del óptimo.

Según la primera etapa del proceso decisorio, antes de comenzar la decisión el foco de atención realiza una investigación de tipo general sin saber bien que es lo que busca, inespecífica, aunque en definitiva pretende ubicar oportunidades y amenazas, para lo cual recorre desprevénidamente diferentes ámbitos, hasta que descubre el problema de tener que tomar una decisión, y es a partir de ese conocimiento que el foco de atención agrega una

nueva investigación, ahora concreta, centrada en la situación que se quiere modificar. A medida que se acerca el momento de seleccionar una alternativa la investigación se intensifica y se torna más exigente, en tanto que la información que se obtiene produce la adecuación de las intenciones – fines, cometidos u objetivos, según los casos – a las posibilidades concretas que se conocen.

La investigación que sucede en este segundo paso es diferente tanto de la primera etapa del proceso como de la investigación de las ciencias, y eso se da por la característica de ser motivada por el problema detectado, pues sin problema no hay investigación. Es sesgada, pues la información que se obtiene depende del lugar y del momento y resulta influenciada por la fuente, con una tendencia o desvío por aquello tan humano de ocultar los defectos, lo que se cree perjudica, y difundir las virtudes, lo que beneficia. También es sencilla ya que busca en los alrededores del problema y amplía el círculo hasta lograr obtener información razonable, aceptable según las intenciones a realizar, sea de experiencias propias o ajenas o también en este caso intuitiva, no necesariamente metódica (Cyert, 1965: 146).

Se toma la primera información que signifique una solución, por la falta de tiempo ante la inminencia de las consecuencias del tema en sí y también por la presión de los problemas en espera, que necesitan de atención, sin olvidar que además el foco de atención mantiene activos varios procesos decisorios en forma simultánea. La escasez de tiempo provoca el armado de alternativas rápidas, sin verificar si son las mejores, para poder liberar el foco de atención que debe pasar a analizar el siguiente caso de la lista de espera.

Esta característica constituye otra manifestación de la suboptimización analizada en el proceso político, pues no prevalece la excelencia, no se busca lo mejor o la verdad, como en la investigación científica, y por razones de practicidad para liberar el foco de atención, se utiliza la primera información que se obtenga aportando solución – que es lo que se pretende – si supera determinados parámetros de mínima incluidos en la búsqueda.

Sólo en forma excepcional, ante problemas importantes no perentorios en sus efectos hay posibilidad de investigar con procedimientos más elaborados y rigurosos que permitan alcanzar buena calidad de alternativas.

Con la información obtenida se confecciona el esquema para decidir, que no es otro que la construcción de alternativas, que puede no ser expreso pero siempre presente, al menos en forma mental. Así concluye este paso, cuando se considera que la información obtenida es aceptable o cuando se interrumpe prematuramente y se da por concluida la investigación al ago-

tarse el tiempo por la necesidad de actuar de inmediato ante sucesos pe-  
rentorios.

### b. Racionalidad limitada

La información para tomar decisiones es incompleta, y como el margen de tiempo disponible para investigar y obtener información es exiguo el modelo resultante es muy simple y está constituido con las que se consideran principales variables. Resulta imposible conocer con certeza las alternativas de cada caso y también las consecuencias de cada alternativa, por lo que la información es parcial.

Como se anticipó en la información para conocer al sujeto, se reitera que aun si se pudiera obtener la información completa para resolver un problema, la cantidad de datos sería de tal magnitud que no habría posibilidad de procesar y asimilar toda la información.

Un ejemplo muy gráfico es el de selección de personal. Ante la necesidad de cubrir un cargo vacante el medio y el modo utilizado para difundir el llamado a los interesados determinará su número, equivalente a las alternativas que hay que analizar en la decisión de incorporación. Puede ser que varios postulantes no se enteren, constituyen alternativas no conocidas, entre las cuales puede estar el mejor candidato, pero resulta imposible saber de todas las personas interesadas en cubrir el puesto. En cuanto a los que se presentaron ¿cómo saber su comportamiento o desempeño futuro? Hay indicios, recaudos a tomar, pero ninguna de estas medidas puede dar certeza en la información del porvenir. Incorporado el considerado mejor, al día siguiente de comenzar sus tareas puede surgir un importante aspecto negativo en su desempeño, no detectado al tomar la decisión.

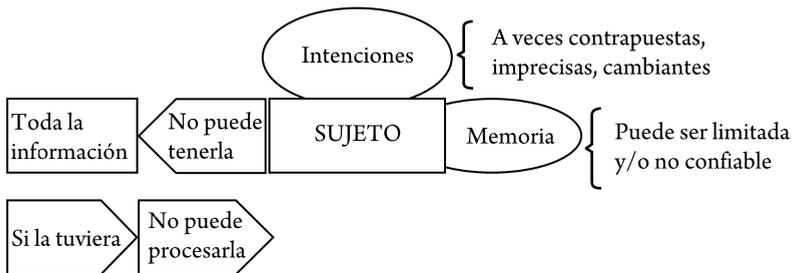


FIGURA 36. Racionalidad limitada

#### 4.1.3.3 *Tercera etapa*

Por último, se elige la que se considera mejor alternativa en la etapa de la selección. Es un proceso no aleatorio; tirar una moneda al aire para definir cuál queda o utilizar cualquier otro método de similares características, que se reconoce pueden presentarse en la práctica, no tiene cabida en estos análisis. Se trata de un paso racional, como no puede ser de otra manera, que se realiza comparando las consecuencias y resultados esperados de cada alternativa para determinar la que mejor satisface las intenciones perseguidas. Es evidente que no hay modo de evitar la subjetividad de este paso, que consiste en la formulación de un juicio de valor exclusivamente personal. Se emite juicio y se determina qué alternativa es la de mayor valor para las intenciones que se quieren lograr, que resulta la elegida.

Hay un doble aspecto que se conjuga para que así sea. El esquema está compuesto por las intenciones y la información sobre las alternativas. En la decisión individual, por tratarse de fines hay un solo individuo que los determina –no obstante lo cual en varias ocasiones no los define en forma precisa–, pero en los otros casos donde son varios los que participan, que es la situación normal de las organizaciones, puede haber –y hay– diferencia de apreciaciones sobre qué se quiere obtener, lo que da lugar al primer problema que plantea la diversidad individual, que es la falta de coincidencia en los cometidos u objetivos. Aun lograda la uniformidad para definirlos resta opinar cuál es la alternativa que mejor los realiza y se presenta así el segundo problema; de tal forma, las divergencias quedan centradas en las intenciones y/o en los medios para realizarlas.

El cuadro se completa con la información parcial y diferenciada que puede estar influenciando en forma divergente a los protagonistas del proceso. La mejor manera de minimizar estos inconvenientes es obtener una fluida comunicación sin reticencias de los interesados, y uno de los mayores impedimentos para lograrlo son los juegos del poder. Muchos individuos tratan de guardar información y conocimientos de todo tipo para utilizarlos como recursos cuando lo consideren conveniente a sus intereses. En otras ocasiones por desconocimiento del valor y de la oportunidad se demoran y hasta se pierden datos valiosos.

Las diferencias de criterio se resuelven en la estructura con la autoridad, es decir, prevalece el criterio del jefe que no es infalible pero unifica posiciones, en tanto que para los otros componentes (proveedores, clientes y otros) prevalece la solución negociada.

#### 4.1.3.4 Cuarta etapa

El proceso se cierra con la ejecución. Muchas veces sucede que la decisión no se ajusta a las posibilidades concretas de la realidad, o una vez tomada varían las condiciones tenidas en cuenta al adoptarla, por lo cual el paso de ejecución encuentra impedimentos a su desarrollo, lo que altera, modifica el programa fijado y transforma la decisión original. En resumidas cuentas, una decisión no cumple su función hasta completar su ejecución, y con ella queda realizada, no necesariamente como fue diseñada en su gestación.

En repetidas ocasiones una decisión debe esperar a contar con los medios necesarios para su ejecución, con lo cual se posterga, o esta postergación está incluida en la misma, por tratarse de decisiones de planeamiento o ser decisiones programadas, que también corresponden a la planificación.

#### 4.1.4 EFECTOS

Hay variedad de efectos producidos por las decisiones, comenzando por la gestación. El solo hecho de enunciar que se podría tomar una decisión ya produce efectos. Se puede suponer el caso de una organización que manifiesta por medio de alguien responsable que está considerando incrementar su capacidad de producción o comercialización, para lo cual necesita ampliar instalaciones. A partir de tal información, seguramente aquellos allegados y no tanto con posibilidades de ofrecer lugares con las características que creen pueden ser útiles o que pueden construirlos o simplemente proyectarlos realizarán múltiples actividades para aprovechar esa oportunidad. Iniciado el proceso decisorio, seguramente la organización de marras buscará información sobre oportunidades, características, costos, emplazamientos, etc. hasta reunir los datos necesarios para llegar a la elección, a la que sigue la ejecución, y todo produce efectos que vinculan la decisión con los distintos tiempos que dura su influencia.

Se pueden clasificar los resultados de las decisiones: a) Muy importantes, relativamente importantes e intrascendentes, dependen de la situación de cada sujeto para determinar cada categoría. b) En cuanto a su duración, de corto, mediano y largo plazo; se puede afirmar que los resultados importantes se vinculan con los de largo plazo. Comprar resmas de papel para la oficina tiene efectos de duración menor (y menos importante) que la compra de un rodado. c) Respecto del período en que comienzan los resultados de la decisión ejecutada, pueden ser inmediatos, mediatos o diferidos. Si la decisión fue plantar un árbol habrá que esperar por sus beneficios. d) Directos, derivados de la decisión: la sombra del árbol. e) Indirectos, por producir

efectos colaterales para nuevas decisiones que resultan condicionantes. El ejemplo típico puede resultar el aspecto financiero, pues se invierte en una decisión y por haberse agotado el recurso se postergan otros proyectos. f) Múltiples efectos, que es lo común para cada decisión.

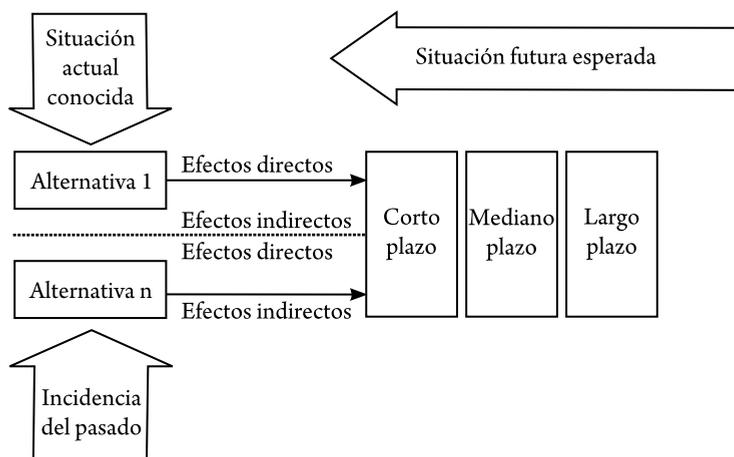


FIGURA 37. Factores condicionantes de las decisiones

## 4.2 GENERALIDADES

### 4.2.1 LAS DECISIONES Y EL FACTOR TEMPORAL

Especial significado tiene el tiempo para ubicar el punto de referencia del sujeto que toma decisiones: hay individuos que fijan su atención en el pasado, lo que a menudo sucede con las personas de edad avanzada que viven de recuerdos; otros se preocupan únicamente del presente, lo que pasa en el momento sin interesar el porvenir, característica tal vez de algunos individuos muy jóvenes; y por último están los que trabajan hoy para el mañana, que son los que más profundamente inciden en la realidad y son dueños, hasta donde ello es posible, de sus destinos. Estas características mentales de los individuos tienen especial significado para el proceso decisorio, pues condicionan los resultados que se pueden obtener.

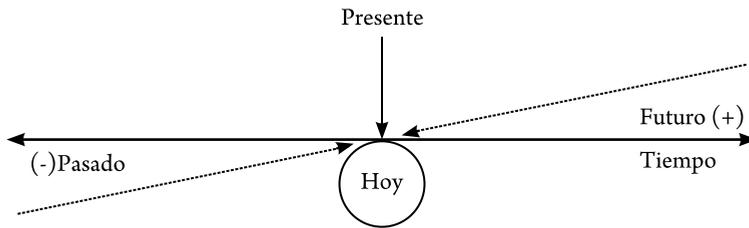


FIGURA 38. Épocas de referencia

En el desarrollo del proceso hay un tiempo de gestación y maduración de la decisión, mientras se obtiene información para conocer las alternativas y sus consecuencias y se clarifican las intenciones. En ciertos casos la extensión de este período la define quien toma la decisión, pero es común que la urgencia en obtener resultados abrevie los tiempos.

Desde el primer momento se producen consecuencias directas por el estudio del problema, muchas veces traducidas en costos para obtener información, y siempre hay al menos consumo de tiempo, que tiene un costo directo y otro de oportunidad por las ocupaciones que se dejan de lado. El solo hecho de iniciar el proceso implica abrir expectativas entre los participantes, y el desplazamiento o postergación de otros problemas o proyectos.

Una vez adoptada la decisión puede suceder que la ejecución se postergue hasta obtener los medios suficientes o que exista una separación temporal significativa entre decisión y acción, que es la característica de la planificación. En ella las decisiones se toman hoy y la acción se produce con un margen de tiempo importante, no inmediato, a diferencia de como generalmente sucede con las decisiones coyunturales u operativas.

Otro aspecto importante de los tiempos son los relacionados con los períodos de ejecución de las decisiones, que pueden tener desarrollos continuos o intermitentes, resultar muy extensos sin obtener beneficios o comenzar a producir consecuencias mientras se ejecutan –concomitantes– lo que por lo general sucede con los efectos indirectos y secundarios.

La misma ejecución ejerce influencia con sus costos y con posterioridad a su finalización incide en forma inmediata, mediata o diferida. Se puede suponer a manera de ejemplo la decisión de construir un edificio, que provoca todos los efectos conocidos mientras se levanta, que se puede ocupar en forma inmediata a su finalización o puede suceder que sea necesaria una habilitación que hasta tanto se obtenga impida su utilización. Todas las com-

binaciones son posibles, máxime teniendo en cuenta que las consecuencias se producen en muy diversas dimensiones.

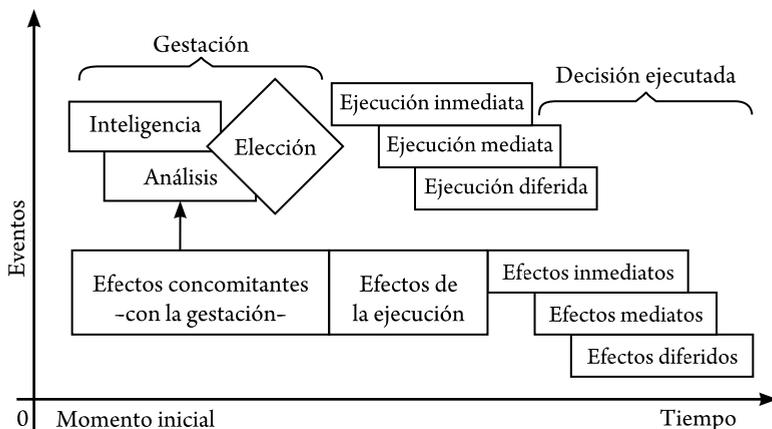


FIGURA 39. El tiempo y las decisiones

#### 4.2.2 ENTRAMADOS RACIONALES: SENDEROS DECISIONALES

No son frecuentes las decisiones que provocan un cambio rotundo en las actividades que les suceden comparándolas con las que las precedían, mas bien son raras, escasas, dado que las decisiones no son ocasionales, aisladas unas de otras sino que se encadenan, compatibilizan a través del tiempo, tienen historia y constituyen líneas desarrolladas lógicamente, conocidas como árboles de decisiones.

Si bien en cada decisión se ponen en práctica los fines del momento, los senderos decisionales están enmarcados en fines que se encuentran en niveles superiores, según su estructura. Pero el futuro ejerce influencia no necesariamente concordante con el pasado y conforme se crea que evolucionará, se dispondrán las medidas de adaptación correspondientes modificando la dirección, “doblando” en el camino de decisiones.

La sucesión de decisiones se vincula en secuencias, donde las anteriores se constituyen en medios que posibilitan las posteriores. Al respecto, Jorge Hermida y Roberto Serra dicen:

Todo proceso decisorio está estructurado en una cadena de sucesivos eslabones donde algunos se comportan como medios y otros como fines [...] En un proceso decisorio cualquiera, las alternativas existentes para llegar al fin son evidentemente medios que posibilitan con su análisis y decisión lograr que se alcance el fin.

Pero una vez logrado dicho objetivo, se pone en marcha otro proceso decisorio que tiene otro fin, de tal forma que el anterior alcanzado constituyó un medio para lograr este nuevo objetivo; sin aquél esto no sería factible [...] Este concepto, denominado cadena de medios a fines, es una de las bases del comportamiento racional (Hermida, 1993: 119).

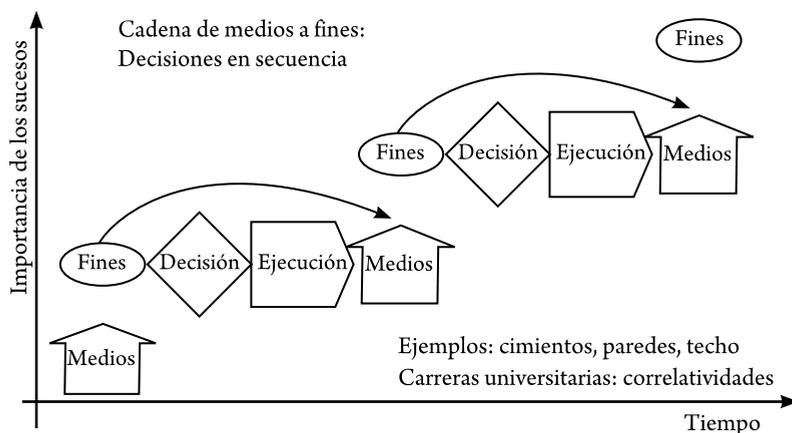


FIGURA 40. Caminos de decisiones

### Sobre la misma temática, Santiago Lazzati escribe:

La idea central es que cualquier postulación no es un fin o un medio en términos absolutos; que la calificación de medio o fin es una cuestión de perspectiva, que cualquier eslabón puede ser encarado como un fin para la secuencia inferior de la cadena, y asimismo ser visto como un medio respecto de la secuencia superior; que preguntado “para qué” se recorre la cadena hacia arriba y preguntando “cómo” se la recorre hacia abajo, a través de las alternativas pertinentes. Lo anterior significa que la calificación de cualquier elemento como un objetivo, un problema, una decisión o un aspecto de la implementación, *es una cuestión convencional*, al menos en parte. En efecto, lo que es una decisión para una determinada etapa del proceso suele ser un objetivo para una etapa ulterior, y lo que es implementación para una primera etapa bien puede ser la base de los problemas a resolver en una segunda etapa. Además, que se encare el proceso en dos etapas o en una sola es también una cuestión convencional (Lazzati, 1988: 23).

Ayuda a mantener el sendero de decisiones la característica de irreversibilidad (Solana, 1993: 46) en las mismas, que se potencian al avanzar en la cadena decisional. Los medios aplicados no pueden volver a utilizarse si se abandona la decisión, comenzando por el tiempo transcurrido que se pierde y siguiendo con los costos monetarios erogados y otros costos no monetarios, sin obtener los beneficios esperados en toda su magnitud. A esto se

agrega que las modificaciones continuas crean incertidumbre y recelo entre los involucrados por la inestabilidad y la desconfianza en seguir manteniendo el rumbo.

La irreversibilidad no es definitiva, según lo anticipado al definir la decisión y si se produce el reemplazo de una decisión por otra, el análisis racional del cambio indica que los nuevos resultados deben permitir cubrir además de los propios los costos de la primera. Como ejemplo, el estudiar una carrera universitaria, que si queda trunca a mitad de camino nada produce, y en la medida que se mantiene firme la decisión hasta finalizar se pueden obtener los beneficios en toda su plenitud.

Con lo expresado se quiere significar que los individuos tienen un comportamiento medianamente racional por las sucesivas decisiones que toman a lo largo del tiempo. Se constituyen en hilos más o menos continuos, más o menos resistentes, que unen con cierta lógica su conducta al relacionar sus actos con las motivaciones perseguidas.

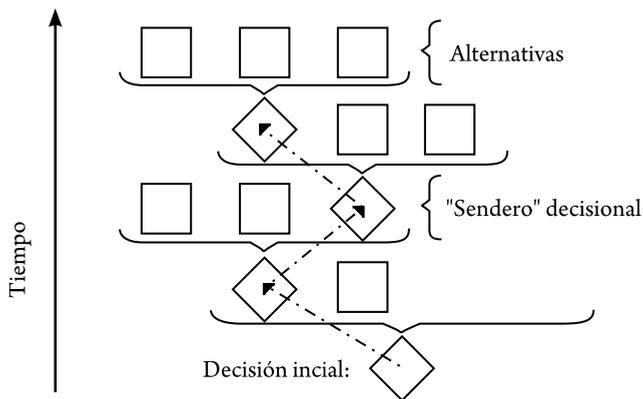


FIGURA 41. Árbol de decisiones

En cada persona estas cadenas racionales se desarrollan en varios sentidos o en varios temas principales, como pueden ser el afectivo, las ocupaciones (recreativas, de trabajo y otras), la economía, lo espiritual y similares, afectadas en mayor o menor grado por el contexto según la sensibilidad y situación personal del individuo. Evidentemente hay incidencia recíproca entre estas líneas o troncos de los árboles de decisión por el origen común que los contiene, y las oscilaciones bruscas que pueda tener uno de ellos perturba a los demás.

La historia de cada individuo condiciona sus decisiones, pues resulta más fácil mantener una tendencia respetando las decisiones anteriores que ejercen su influencia, proyectan un haz, se cumplen compromisos, hay fidelidades con determinadas ideas, valores, formas, prácticas y comportamientos que se repiten perfeccionándose.

Refuerzan estas tendencias de sentido conservador los efectos de algunas decisiones que se hacen efectivos luego de transcurrido mucho tiempo, el necesario para investigar y adquirir experiencia o para ejecutar la misma actividad en forma reiterada en busca de la perfección. Un artista que se destaca en el ballet ha debido practicar mucho tiempo hasta adquirir la habilidad necesaria para el éxito, y es muy difícil un cambio rotundo, como sería que se dedique al boxeo, por el tiempo invertido y por cierta incompatibilidad de las cualidades y habilidades desarrolladas requeridas por las actividades de uno y otro tipo.

Adoptada la convicción de actuar, las labores previas -lo que incluye la definición de las intenciones y la toma de decisiones para llevar a cabo las tareas u operaciones, al igual que la ejecución de estas últimas-, están basadas en los conocimientos y experiencias obtenidos con anterioridad, que son de suma utilidad para desempeñarlas en forma correcta, según la escala de valores que se pretenda alcanzar o aplicar.

Hay dos vertientes bien diferenciadas: una de preparación teórica, razonada, de elaboración lógica, intelectual, que es el camino del conocimiento científico, de las profesiones, y otra práctica, experimental, de búsqueda de las mejores aplicaciones de conceptos y conocimientos, que es el camino de la técnica. Ambas confluyen en el intento de controlar la realidad, que viene a confirmar la necesidad de perfeccionar la administración, en su doble aspecto científico y técnico, según ha sido definida. En el orden individual las personas aprenden por sus propias experiencias, investigando y verificando hipótesis, o por experiencias de otros individuos. Luego perfeccionan sus comportamientos por reiteración de las situaciones hasta internalizar las que mejor satisfacen sus fines.

Queda una tercera vertiente para el que no sabe y/o no tiene práctica y no obstante ello actúa, libera su energía con resultados obvios, que sólo por azar resultan correctos o aceptables. Y algunas variantes, como el que realiza actividades con práctica pero sin saber lo que hace, por lo que necesita quien lo dirija, o el que sabe pero ignora cómo aplicarlo y requiere para llevarlo a cabo de personas capacitadas como ejecutores, si es que sus esquemas teóricos no pierden contacto con la realidad y se vuelven impracticables.

Se encuentran en estas descripciones algunos detalles que anticipan lo que será motivo de atención por tareas realizadas en común por varias personas.

### 4.3 TIPOS DE DECISIONES

#### 4.3.1 DECISIONES GRUPALES

Reiterando conceptos, en las organizaciones los primeros pasos necesarios para cumplir con los compromisos son las decisiones, que determinan el cuándo, el cómo y todas las demás definiciones para llevar a cabo las actividades comunes, las que harán efectivo el cumplimiento o no de los compromisos-objetivo. Se insiste en la diferencia entre objetivos y los resultados del proceso político; se asigna la primera denominación a las intenciones que pretenden alcanzar quienes toman una decisión, no necesariamente coincidente con los objetivos-compromiso generados por los acuerdos de los participantes.

A la problemática de las decisiones individuales en las organizaciones se suman las decisiones grupales, que pueden ser instantáneas al ser tomadas en un mismo momento, con la elección del grupo realizada al unísono como las que se llevan a cabo en comisiones o asambleas (decisiones colegiadas) o secuenciales, como sucede en general en los expedientes y trámites que requieren la aprobación o la opinión de técnicos y responsables de las áreas o sectores involucrados y otros en distintos momentos sucesivos, pero siempre con el consentimiento plural y/o la opinión del grupo justificando las acciones propuestas, incidiendo de tal manera en quienes deben decidir las intenciones de otros integrantes.

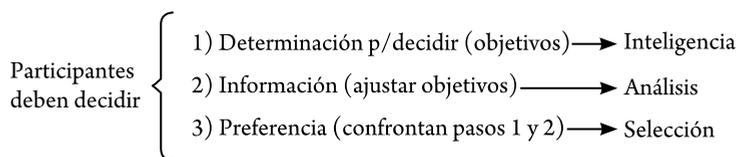


FIGURA 42. Decisiones en las organizaciones

Es evidente que el proceso de las decisiones colegiadas no es instantáneo. La que sí es instantánea es la elección, pero requiere un trabajo previo, comenzando por la determinación para decidir, que se puede graficar con la elaboración de la agenda que incluye el momento y el temario a tratar y sigue con la obtención de información para construir las alternativas; resultan obvias las

diferencias y contradicciones que en estas tareas se producen entre los participantes, anticipadas al tratar la elaboración de las decisiones. A estas labores comunes a toda decisión se le suman formalidades a cumplir para legitimarlas, tales como presentación o solicitud avalada de tratamiento de cada problema, convocatorias formales, informes previos y requisitos similares varios.

Antes de elegir la alternativa, tanto en las decisiones instantáneas como en las secuenciales se elaboran los consensos o disensos a partir de las decisiones de los técnicos y asesores, que construyen la pirámide de opiniones e informes que sostiene cada posición.

Una decisión aislada es prácticamente imposible en una organización e inclusive, como fue señalado oportunamente, es muy rara aun para el individuo. Lo común es que sean una sucesión de decisiones, donde las anteriores condicionan las futuras –cadena de medios a fines– y recíprocamente, y deben estar armonizadas con otros senderos de decisiones contemporáneas que interesan a los diferentes actores responsables de la marcha de la institución. Así los objetivos superiores no solo persisten en el tiempo sino que ejercen influencia sobre el espacio de las organizaciones.

En las decisiones individuales la compatibilización con las decisiones anteriores y las concomitantes pasa por una sola persona, en tanto que en las organizaciones son varias personas las que tomaron decisiones cuyos efectos persisten, y otras más las que están tomando decisiones en el mismo momento, lo que aumenta las posibilidades de disidencias y hace crecer la importancia de la coordinación.

De tal manera resulta un factor importante la persistencia a través del tiempo de las consecuencias derivadas de las decisiones, al igual que la característica de su irreversibilidad relativa. Se agrega el calificativo de relativa pues no se puede decir que es absoluta, considerando que no es necesario abundar en más detalles, se remite a lo ya tratado.

Se encuentra por tanto una intencionalidad en los caminos de las decisiones, armonización de los objetivos inmediatos y concurrentes provocada por los de mayor nivel que combinados con la irreversibilidad proyectan un condicionamiento de las actividades hacia el futuro, que es el que tiene la llave que puede cambiar la orientación que impone el pasado.

#### 4.3.2 DECISIONES COMUNITARIAS

Las comunidades al igual que los grupos y las organizaciones toman sus decisiones, las que no son fácilmente percibidas pero sí sus resultados, cuando la mayor parte de quienes las integran llevan a cabo actividades

similares. Cada comunidad tiene sus costumbres, hábitos, modas, que han sido adoptados voluntariamente y provocan acciones coincidentes entre sus integrantes.

Pero hay oportunidades en las que estas decisiones quedan reflejadas en forma palpable y es cuando en una determinada jurisdicción con sistema de gobierno democrático su población elige representantes o se expide en una determinada cuestión. En general las fechas de realización de estos eventos están preestablecidas o se fijan con suficiente antelación para preparar su correcto desarrollo, es decir, estos procesos se inician con una decisión grupal y formal. Son los partidos políticos los que informan a los electores de las alternativas (candidatos, propuestas, historial, etc.), quienes eligen entre cuestiones breves y concretas cuál es la preferida, en un solo acto generalmente breve (uno o pocos días), cuyos ejemplos son los actos eleccionarios, plebiscitos y similares.

### 4.3.3 CLASIFICACIONES

Hay decisiones principales por la magnitud y/o duración de sus efectos, y otras secundarias por tener consecuencias menores, de lo que resulta una clasificación relativa que depende de cada caso. A su vez, las decisiones secundarias pueden ser independientes, sin vinculación directa con decisiones principales y otras que dependen de ellas pues se les subordinan y desaparecen si no se cumple la principal, como sucede con la relación entre decisiones estratégicas y tácticas. Las decisiones independientes también pueden ser autónomas o complementar las principales.

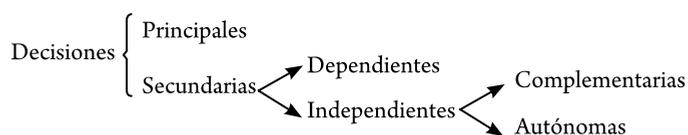


FIGURA 43. Clasificación de decisiones

Si se decide realizar un viaje, puede ser ésta la decisión principal; se debe elegir en forma subordinada el medio que se utilizará, si por tierra, agua o aire. Se puede decidir adquirir un vehículo de transporte, para utilizar en el referido viaje. A su vez, se definirá el número de viajeros y otros aspectos secundarios que no inciden en la decisión principal. Estas relaciones pueden ser concomitantes, dadas en el mismo momento por distintos senderos, o en secuencias temporales, sucediéndose unas a otras.

Se encuentran decisiones de planeamiento, las recién mencionadas estratégicas, tácticas y logísticas, coyunturales, de inversión, estructurales, operativas: de producción, comercialización, etc., algunas de las cuales serán consideradas a medida que se avance, en tanto que ya se vieron las decisiones de integración o retiro y las que determinan los objetivos, todas de los procesos políticos de las organizaciones con la característica de ser predominantemente competitivas, en tanto que las decisiones administrativas tienen un fuerte componente cooperativo.

Las decisiones programadas surgen ante la necesidad de contar con soluciones inmediatas para evitar la postergación en su aplicación mientras se desarrolla el proceso decisorio, dejando además disponible el foco de atención para atender otros problemas. Si al detectar un problema se desarrolla el proceso de decisión hasta la ejecución y los resultados que se obtienen son óptimos ¿qué se debe hacer si se presenta nuevamente el mismo problema? La lógica indica que se debe aplicar la misma solución.

Los hechos repetitivos provocan acciones idénticas cuando han dado buenos resultados y se desecha los que no lo han conseguido; constituyen decisiones de tipo automático que se convierten en parte del acervo cultural de una organización, del bagaje de respuestas aprendidas por experiencia en la práctica cotidiana y continuada de sus integrantes. Ante determinada situación, tal respuesta en forma mecánica e instantánea. Si se dan las circunstancias repetitivas o predeterminadas se aplica la solución programada y se gana el tiempo de gestación de la decisión.

Ya sea por experiencias anteriores o por el análisis de determinadas condiciones que se anticipa se producirán, se estudian y deciden respuestas inmediatas a algunos problemas, que se aplican por reacción a los estímulos del ambiente sin necesidad de desarrollar todos los pasos del proceso de decisión y se omite el análisis. Los procedimientos, manuales, trámites, costumbres y similares se basan en decisiones programadas. La confección de una factura, el mantenimiento de equipos, las medidas de seguridad, una solicitud de financiación, el refrigerio en el taller y tantos sucesos más son claros ejemplos.

El cuadro de las decisiones se completa entonces si se listan las decisiones anteriores cuyas actividades se realizan en la actualidad, que son las planificaciones pasadas o las típicas programadas de disposiciones o reglamentos; las decisiones tomadas que demandan tareas actualmente en ejecución; las decisiones ejecutadas cuyos efectos aún perduran y las decisiones actuales para el futuro, que son las programadas y las de planificación.

- Efectos de gestación { A ejecutar (Planificación)  
De gestión
- Efectos de la ejecución en proceso
- Efectos de la ejecución finalizada

FIGURA 44. Etapas del proceso decisorio y sus efectos en el tiempo

#### Decisiones en gestación: de ejecución inmediata o diferida

a. Coyunturales. Se toman en el momento y para el momento, sin intención de repetir las en el futuro. El aprendizaje de la organización puede repetir las que hayan resultado exitosas.

b. Para ejecutar cuando se presenten situaciones especiales según contexto actual que se considera no variará en el futuro. En general son decisiones programadas fácilmente reversibles.

c. Para ejecutar luego de transcurrir determinado período de tiempo, tomadas según situación futura apreciada en la actualidad. Estas particularidades caracterizan las decisiones de planeamiento que además cuentan con un fuerte contenido de incertidumbre respecto de su ejecución, que se agrega a la incertidumbre propia de toda decisión.

Para cerrar el capítulo, se hace nuevamente referencia al vínculo existente entre los objetivos-compromiso y los objetivos decisionales. Mientras los primeros corresponden a los acuerdos logrados entre todos los integrantes –al menos en teoría– de la organización, potenciales y efectivos, del ámbito interno (empleados, jefes, funcionarios, contratados, etc.) o externo (proveedores, clientes y Estados) que fijan muchas de las reglas de relación de los participantes, los objetivos decisionales son, como su nombre lo indica, los aplicados en las decisiones.

La relación consiste en que si las actividades producidas por las decisiones no satisfacen a los distintos sectores y/o individuos componentes y contradicen o no cumplen los compromisos documentados en la estabilización, se puede demandar su ejecución o el resarcimiento de los perjuicios del incumplimiento. Es decir, si en los objetivos de las decisiones no se respetan los compromisos-objetivo, la organización queda expuesta a las consecuencias de sus incumplimientos.

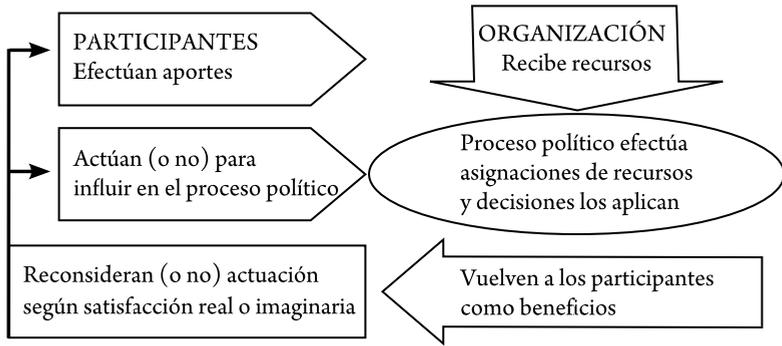


FIGURA 45. Circuito participantes-organización

Los aportes de los participantes se transforman en recursos para la organización, que luego de los procesos que lleva a cabo los vuelve a sus integrantes bajo la forma de beneficios.

## CAPÍTULO 5

### INFLUENCIA E INFORMACIÓN

#### 5.1 EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES JERÁRQUICAS

La Edad Antigua fue una época de esplendor de la humanidad. Basta mencionar lo que fueron para el llamado mundo occidental los mercaderes fenicios, la cultura egipcia, Grecia y Roma. Tan avanzados en sus desarrollos pero con conceptos o ideas que hoy resultan inadmisibles, al menos desde la teoría, como es el caso de la esclavitud. Los ejércitos guerreaban, y el vencedor tenía el derecho a tomar como esclavo al derrotado, en un sentido se puede decir absoluto, ya que el amo era dueño y señor del sometido, hasta el punto de disponer de su vida. En casos extremos se consideraba que había una pérdida patrimonial del dueño, pues el esclavo era así considerado, un elemento del patrimonio. Es llamativo ver cómo estas situaciones eran avaladas por los pensadores de entonces, como Aristóteles (ver *La Política* - Capítulo II - De la esclavitud).

En la Edad Media predominó un sistema social conocido como feudalismo, que resultó muy perjudicial en todos los órdenes, al punto de que es difícil señalar logros importantes o eventos significativos en esa época. Económicamente cada región se aislaba, se constituía en sistema cerrado, autónomo, independiente de las comarcas vecinas, y el único interés que las conectaba era la guerra de unas contra otras. En cada feudo, el señor era el dueño de la tierra y de todo lo que sobre ella existiera, lo que incluía a las personas. Ahora el esclavo era el siervo de la gleba, que dependía totalmente de quien detentaba el dominio territorial. La esclavitud continuaba bajo otras formas pero en toda su tremenda extensión.

Como todo llega a su fin, esta época también terminó, en el período que no casualmente se denomina Renacimiento. Es la época del descubrimiento de América, del florecimiento del comercio, que en Venecia provoca el advenimiento de un nuevo sistema de registro, el método veneciano, hoy

conocido como contabilidad por partida doble, y la parte más difundida de las ciencias y las artes. Este renacer lleva a una evolución que prácticamente, salvo pequeños períodos, no se ha detenido hasta nuestros días.

Con los descubrimientos científicos y avances tecnológicos comienza la Era Contemporánea, que alrededor de 1750 –sólo para dar una fecha de referencia– produce la primera revolución industrial, al permitir incorporar a los talleres artesanales una fuente autónoma de energía con la máquina a vapor. La situación general de la época es propicia para la Revolución Francesa de 1789, que viene a ser, entre otras cosas, el certificado de defunción del sistema feudal al proclamar la libertad absoluta del individuo. Con esta conquista puede incorporarse “libremente” a las organizaciones productivas de entonces, con jornadas laborales de 14, 15 o más horas diarias, de lunes a domingo, aunque el domingo a la tarde lo tenían libre. No interesaba sexo, edad ni otra cosa que no fuera posibilidad de trabajo. Nada de enfermarse, vacaciones y, mucho menos agremiarse, ya que el individuo era totalmente libre. Ahora el siervo de la gleba era el operario de las novedosas fábricas.

Así llega la segunda revolución industrial, alrededor de 1850 –se repite la referencia– con la incorporación de la línea de montaje a las fábricas, en las que gran cantidad de personas llevaban a cabo operaciones mecánicas, repetitivas, según los procesos y procedimientos del momento que se vivía. Estas cadenas productivas sólo necesitaban de autómatas que obedecieran sin cuestionar la planificación centralizada que ordenaba las tareas bajo el control estricto de los capataces. En los albores de la teoría administrativa, las relaciones jerárquicas reconocían un vínculo en un solo sentido, que era el de mando-obediencia.

Con los cambios producidos en los primeros años del siglo pasado, entre los cuales se puede mencionar la Primera Guerra Mundial (1914-1918), la Revolución Rusa (1917) que se guía por la doctrina comunista y el surgimiento del sindicalismo como práctica entre los trabajadores, la teoría toma otra dirección. Así, un sociólogo alemán, Max Weber, además de proponer el modelo burocrático escribe en 1924 sobre la legitimación del poder, que consiste en la aceptación por parte del subordinado de la orden impartida. Hoy resulta evidente, pero en definitiva el gran logro de Weber fue incorporar el segundo término al vínculo jerárquico entre dos personas.

Como queda expuesto, el vínculo de dominio y subordinación entre los hombres es de larga data, adaptando sus modos a la situación y variaciones de la realidad. El transcurrir del tiempo ha agregado nuevos factores y

teorías que tratan de brindar explicaciones y justificaciones acordes con las condiciones generadas. A continuación se considera el modelo aquí adoptado para interpretar las relaciones jerárquicas en las organizaciones.

## 5.2 LA INFLUENCIA

### 5.2.1 CARACTERIZACIÓN Y FACTORES PARTICIPANTES

El proceso de influencia es el que completa el circuito entre los objetivos y las acciones que los realizarán, cuando tales funciones les corresponden a diferentes personas. Las decisiones que se toman para concretar los objetivos de una organización requieren contar con la influencia suficiente para realizar las actividades en las formas y oportunidades definidas.

Hay influencia cuando un sujeto (individuo, grupo u organización) afecta intencionalmente el comportamiento de otro(s) sujeto(s). En esta definición se limita el concepto a la acción deliberada que persigue fines, cometidos u objetivos desechando la influencia casual, reconociendo que muchas veces esta distinción no es posible pues depende de la apreciación personal.<sup>21</sup>

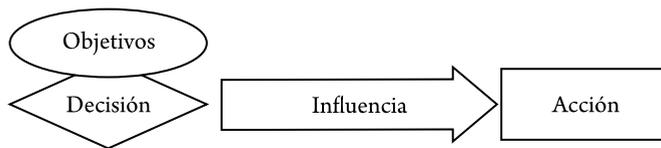


FIGURA 46. Esquema de influencia

En las actividades grupales necesariamente existe una aceptación que legitima la conducción entre sus participantes. Para favorecer el proceso éstos deben estar de acuerdo con la orientación general. Desde el primer momento es viable esta conjunción de pensamiento y acción habilitada por el balance de conveniencias, que establece derechos y obligaciones recíprocos al tomar la decisión de incorporarse y ésta ser aceptada.

La microideología del grupo debe ser coincidente o al menos compatible con las ideas generales de cada integrante ya que si no es así el vínculo se deteriora hasta llegar a la ruptura. Pero esto no significa uniformidad total o absoluta sino coincidencia en la necesidad de la existencia del grupo u organización, a partir de la cual se abren las disidencias.

Secundariamente deben estar informados de lo que de ellas o de sus actividades se espera. Si ignoran lo que deben obtener, sus mentes estarán interesadas en cosas sin relación con las tareas a realizar, sin prestar atención a la ejecución, equivocándose por disociación entre la actividad y lo que se piensa. Sólo un entrenamiento muy intenso puede hacer que se ejecute una tarea sin pensar en lo que se hace y esto constituye un caso puntual y no lo que en general sucede en las organizaciones.

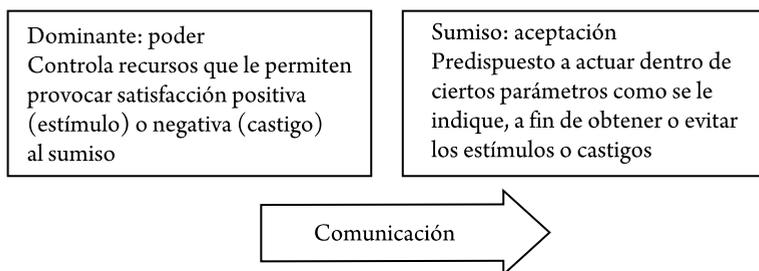


FIGURA 47. Elementos que intervienen en la influencia

Para hacer efectiva la influencia y cambiar una postura o actividad en un sentido determinado es necesaria la intervención de las siguientes variables: el sujeto que pretende influir con el atributo del poder; la persona, grupo u organización en que se quiere incidir, con la característica de ser sumisa al poder de quien pretende afectarlo; y por último, es necesaria la comunicación que vincule ambos puntos. Poder, sumisión y comunicación son las variables de intervención imprescindible para que se dé el proceso.

En *Organizaciones* los autores desarrollan el tema “El poder en las organizaciones”:

La adquisición y distribución del poder es un fenómeno y un proceso natural y necesario en todo sistema social humano [...] Toda organización supone un sistema de poder constituido y expresado a través de liderazgos formales e informales, cuyo propósito es obtener el acatamiento a los diversos mandatos, utilizando las redes de comunicación existentes en ella [...] Existen muchas definiciones en torno de este concepto, pero básicamente todas concluyen en lo mismo: es la capacidad que tiene una persona o grupo para inducir a otra persona o grupo a realizar algo que de lo contrario no realizaría [...] Amitai Etzioni analizó las organizaciones principalmente desde la óptica del poder, afirmando que el éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad para controlar a sus participantes [...] En toda relación de poder hay dos posiciones básicas: los que dan las órdenes y los que las obedecen. El aspecto central del poder radica en ser una función de dependencia. Cuanto más grande sea la de-

pendencia de B respecto de A, mayor poder tendrá A sobre B [...] *Concluyendo, el aspecto central del poder radica en la función de dependencia, y ésta aumenta cuanto más importante, escaso e insustituible es el recurso controlado por un individuo* (Ader, 1993: 317-318).

El espectro de posibilidades de influencia es muy amplio y es común que se asocie el término con intereses oscuros, con desvíos tendenciosos, pero no necesariamente tiene que ser perjudicial para el que afecta. La influencia es ejercida en forma permanente, y hasta es necesaria, y así se lo acepta en forma natural y continua en muy diversos planos.

El profesor que dicta su clase ejerce influencia sobre sus alumnos: obedecen sus indicaciones del momento, los condiciona transmitiendo sus conocimientos para en el futuro seguir determinados procesos, para conocer causas y fenómenos que incidirán en sus actividades. La indicación de un agente de tránsito influye en las conductas de los peatones y automovilistas. El pedido de un cliente afecta el comportamiento del vendedor. Una noticia publicada en un diario altera la conducta de numerosas personas e instituciones, y se puede seguir dando ejemplos.

La influencia es absoluta sólo en los sistemas mecánicos, pues no hay oposición a las órdenes. Si éstas no se cumplen es por un problema de comunicación, ya que los elementos mecánicos son sumisos. El conductor de un vehículo acciona la dirección y el rodado dobla sin oposición en el sentido indicado, mientras no existan roturas que interrumpan la comunicación u obstáculos que impidan el giro. En los sistemas sociales, como grupos, organizaciones o comunidades, la autoridad total es un concepto ideal cuya concreción es casi imposible, sólo puede darse en condiciones especiales y por breves períodos.

Los casos representativos para justificar estas afirmaciones se dan en sectas que han llegado al suicidio masivo de sus integrantes o en organizaciones militares en las que hay individuos que se inmolan en pos de una causa, lo que no significa que siempre sea así. Las formas de gobierno totalitarias, las tiranías, son manifestaciones basadas en tal concepto.

### 5.2.2 PODER, AUTORIDAD Y SUMISIÓN

El poder es el primer factor a analizar, al que se define como el control de recursos detentado por un sujeto. Los recursos son atributos con valor para otro sujeto, al que pueden transferirse con satisfacción positiva (estímulo) o negativa (castigo). Nuevamente aparece la dualidad como criterio, en este caso para alcanzar influencia con los beneficios otorgados para la predisposi-

ción favorable a las intenciones perseguidas en un extremo, y las sanciones a los no receptivos en el otro.

Las fuentes de los atributos son variadas. La información es una y coincide con la definición dada, pues circula de una persona a otra y quien la recibe puede ver satisfecha su curiosidad, puede emplearla para mejorar su actividad, solucionar un problema o hacerse de uno como carga negativa, y muchas otras cuestiones que la hacen necesaria al receptor. Éste a su vez puede convertirla en recurso para influir en otros. El mismo análisis se puede repetir para la fuerza física, al igual que para la riqueza.

<p>PODER: Control de recursos. Recurso: Atributo que puede transferirse con satisfacción positiva o negativa.</p>	<p>Casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos. El médico que le dice al paciente: tome este remedio.</li> <li>- Personalidad. El sujeto que obedece la indicación de su amigo, para que no se enoje con él, lo discrimine, etc.</li> <li>- Autoridad. Orden del superior al subordinado. Seguir los mandatos del referente religioso (moral).</li> <li>- Medios. Pagar por hacer tal cosa. Prestar la bicicleta por llevar un paquete.</li> </ul>
<p>Ejemplos de recursos: Conocimientos, personalidad, autoridad (institucional, moral), medios (materiales, financieros).</p>	

FIGURA 48. Caracterización del poder

En los procesos políticos de las organizaciones exitosas se respeta la misión en primer término, pero luego prevalecen los fines o cometidos de las personas o grupos que consiguen mayor influencia en los participantes. El término prevalecer implica un predominio que no es total porque se manifiesta bajo una forma gradual. Dicho en otros términos, el poder hace disminuir la suboptimización de quien lo detenta pero no la elimina.

Cuando el proceso político se da entre los integrantes estructurales de la organización incide la variable de la autoridad con un solo sentido de influencia, como un elemento más del esquema. En efecto, quien detenta la autoridad tiene oportunidad de utilizarla con los subordinados, y resulta una fuente de poder adicional que no se da cuando la negociación es con los proveedores, clientes o el Estado, pues se supone que están en pie de igualdad.

La autoridad es el principal recurso que sostiene el andamiaje jerárquico de cualquier organización. Como recurso se puede premiar al subordinado y reconocer su labor, destacar los aciertos y logros obtenidos, otorgarle dis-

tinciones, asignarle nuevas tareas y responsabilidades, mayor sueldo, etc., todo en sentido positivo, o relegarlo en los ascensos, aplicarle sanciones, criticar sus tareas, quitarle beneficios, hostigarlo, etc., en sentido negativo.

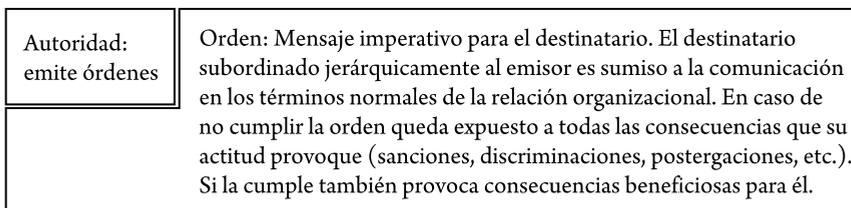


FIGURA 49. Tipificación de la autoridad

El componente necesario en toda organización es la fuente de poder institucional, que constituye el recurso que se asigna a las personas que desempeñan cargos de conducción y coordinación diseñados para la actividad de conjunto. En las estructuras estatales, además de la autoridad común a todas las organizaciones se encuentra la que proviene de la comunidad y se fundamenta en la existencia necesaria del Estado bajo la denominación de autoridad soberana.

En el capítulo correspondiente al control se complementan las ideas de autoridad, pues se lo considera como extensión de ésta, ya que la autoridad sin el control pierde eficacia. Quien decide y comunica lo resuelto para su ejecución sin efectuar el control de cumplimiento no logrará concretar lo decidido.

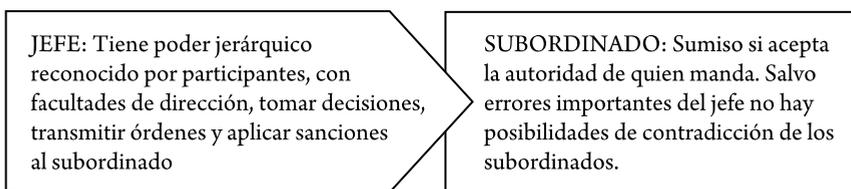


FIGURA 50. Sujetos participantes del vínculo de autoridad

La otra variable que participa en el esquema de este proceso es la sumisión. Quien está predispuesto a aceptar una comunicación como orden es sumiso, tiene un área de aceptación para el que controla los recursos que necesita. La sumisión reconoce dos causas fundamentales, la identificación y el poder; éste es relativo, en primer lugar, porque no hay poder absoluto, presenta

limitaciones, máxime si de organizaciones se trata, y también porque cada término de la relación detenta algún grado de poder, aunque sea mínimo.

La identificación se da cuando hay comunidad de intereses, cuando las interpretaciones de la realidad o las realidades deseadas son coincidentes, como sucede con las religiones, o con los discípulos que reconocen en el maestro al que puede guiarlos. Es también el caso de los empleados que están de acuerdo con la autoridad de sus jefes, y consideran apropiadas las órdenes que emiten. Cuando esto sucede los individuos son sumisos, por supuesto que dentro de ciertos espacios acotados en las bandas normales de la actividad, y aceptarán como orden y cumplirán cualquier comunicación que reciban comprendida en tales parámetros, porque están convencidos de que es lo que corresponde.

En algún momento de la vinculación con la organización, en especial en la incorporación, sus integrantes consideran la obediencia tanto como la responsabilidad por sus compromisos y deciden aceptarla como conveniente, sin volver sobre el punto mientras no sea necesario, según el árbol de decisiones en sus actividades. En estos casos tampoco es necesario que quien emite las órdenes utilice los recursos del poder ya que la situación no los hace necesarios, pero en última instancia están latentes, hibernando hasta que se decida su utilización.

Se puede agregar que aceptar las órdenes permite a los subordinados ocupar la mente en otra cosa o no ocuparla. Acatan las directivas sin necesidad de analizar su conveniencia u oportunidad y las responsabilidades corren por cuenta del que las dicta. Queda liberado el foco de atención y la conciencia tranquila pues la responsabilidad es de otro, del que decide. Es evidente la existencia de polos extremos para cada organización, que oscilan entre la uniformidad de un modelo mecánico que acepta las comunicaciones como órdenes y la dispersión producida por la discusión permanente de las medidas para el grupo organizacional.

### 5.2.3 EL PODER RELATIVO. LAS VARIABLES DE COMUNICACIÓN

La caracterización de la influencia con un individuo que ejerce el poder y otro que es totalmente sumiso no se corresponde fielmente con la realidad, por lo que se requiere ampliar conceptos e incorporar el de poder relativo. El término permite reconocer que el poder no es absoluto ya que hay impedimentos naturales que impiden realizaciones, aunque exista voluntad de cumplir.

Un caso concreto es la orden “sea inteligente”, y muchos ejemplos más que tornan necesario al definir el proceso de influencia mencionar que se da dentro de ciertos parámetros. Otra limitante es el individuo que no acepta

la orden, aunque sea en parte, lo que ya es suficiente para calificar de relativo al poder.

Lo significativo del poder relativo es que aunque sea en pequeña medida el influido tiene también poder sobre quien influye. Esto se da cuando el jefe reconoce en un empleado que en algún aspecto puede tener más capacidad que él, acepta sus indicaciones o reconoce una buena idea, con lo cual es influido por el subordinado. De la misma manera muchos educadores aprenden de sus educandos.

La existencia de necesidades en los dos elementos de la relación de influencia, el que influye y el que es influido, incide en el concepto. Quienes demandan beneficios porque los necesitan están dispuestos a otorgar algo a cambio de obtenerlos. La disposición de aceptar beneficios a cambio de obedecer configura la sumisión. Pero la relación de subordinación no es totalmente unívoca pues el sumiso también controla recursos, hecho que aunque sea mínimamente influye en el superior. Hay un retorno o reflejo del poder que “rebota” en el sumiso y vuelve al superior condicionándolo: a) porque quien detenta el poder necesita ser obedecido, y toda necesidad conlleva algún grado de sumisión; b) generalmente en otro plano distinto del poder principal el sumiso cuenta con recursos con que influye en el más poderoso.

Si de alguna manera pudiera medirse el poder, habilitaría para construir un modelo matemático del poder relativo. Si se supone que el poder de A sobre B es igual a 4, y el poder de B sobre A es igual a 6, el poder relativo de A con respecto a B es igual a  $4 \text{ sobre } 4 + 6$ ; y el poder relativo de B con relación a A es igual a  $6 \text{ dividido } 6 + 4$ . Se denomina poder relativo de un sujeto con respecto a otro al resultado producido por la medida del poder que esa persona o entidad tiene respecto de la otra, sobre la sumatoria de las medidas de los poderes recíprocos entre ambos términos.

El modelo adquiere complejidad al considerar la relación entre el jefe y el grupo de subordinados ya que en principio habría que tomar en cuenta los poderes de cada uno, pero la relación varía si se consideran en forma individual o grupal. Es decir, habría que tomar en cuenta el poder del jefe con un subordinado aislado, con ese subordinado y otro empleado, con el mismo subordinado y tres compañeros hasta agotar el grupo, y repetir la misma operación para cada uno de ellos; el resultado final es la sumatoria de todas las situaciones.

La negociación entre tres o más posiciones agrega complicaciones por las variaciones en las medidas del poder al considerarlo uno a uno o en conjunto, según las infinitas configuraciones que puede adoptar cada postura.

Pero esto carece de sentido práctico dado la temporalidad del poder, cuya incidencia es muy volátil y sufre transformaciones de un momento a otro; por tanto, si se pudiera obtener un resultado sería de un momento del pasado. La oportunidad es gravitante en el ejercicio del poder. La sumisión de los empleados no es la misma antes de que se otorguen los ascensos que después de otorgados. Los proveedores no colaborarán de la misma manera antes de que se adjudique un concurso de precios o licitación importante que después. El poder de los clientes cambia luego de haber adquirido el producto o servicio.

La expresión matemática del poder relativo es importante como representación teórica de las relaciones que intervienen en el proceso de influencia en un instante, sin que se puedan obtener otros beneficios del modelo.

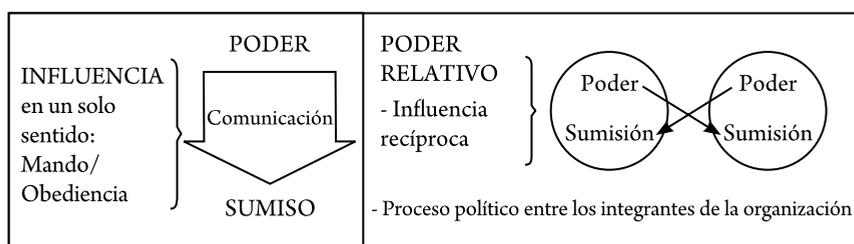


FIGURA 51. Poder y poder relativo

Hay casos en que el poder relativo desaparece, como sucede en ciertas organizaciones que provocan una influencia alienante, y cuya expresión más acabada serían las cárceles. El poder que detentan es inflexible en cuanto a su cumplimiento, hasta el punto de impedir no ser sumisos aun cuando no existe identificación alguna. Los detenidos contra su voluntad permanecen encerrados sin otra alternativa.

Las actividades que implican un serio riesgo para quien las ejecuta imposibilitan su debate y provocan la aplicación rigurosa de la autoridad, que se aproxima a sus valores absolutos. Las entidades que se ocupan de la seguridad y defensa tienen esquemas parecidos, con la diferencia de la aceptación de sus participantes, que lo asumen profesionalmente pero fundamentados en un concepto estricto de la autoridad, que no admite se la cuestione. No se puede discutir con un soldado si quiere atacar la trinchera enemiga, o preguntarle al policía qué le parece detener a una banda armada que está cometiendo desmanes.

Aunque en estos casos es necesario lograr sumisión irreflexiva, que actúa como un reflejo condicionado, no invalida que muchos participantes de es-

tas organizaciones procedan por un sentido solidario del deber, con plena conciencia de su accionar y por lo tanto identificados con los valores y objetivos perseguidos, dando paso a la sumisión por los caminos paralelos de la identificación y del poder.

PODER RELATIVO: Reconoce doble vía en la influencia. Las partes se afectan recíprocamente en distintos grados. Cada uno de los términos de la relación de influencia tiene poder, y son sumisos a algún recurso del otro. Generalmente, se dan en planos diferentes, tales como en el conocimiento, personalidad, jerarquía, etc.

FIGURA 52. Detalles del poder relativo

Las organizaciones progresistas buscar incentivar la participación sobre la base de una identificación que torne sumisas a las personas. En el proceso de influencia hoy tienden a prevalecer las ideas aglutinantes que convengan, en detrimento de las corrientes autoritarias de principios de siglo que posibilitaron las propuestas mecanicistas de Taylor y Fayol. Los estudios posteriores de Elton Mayo sobre la motivación, sin olvidar la legitimación de la autoridad de Max Weber, produjeron el quiebre teórico de la tendencia autoritaria, aunque en sus efectos aún hoy persiste como práctica en muchas organizaciones.

Falta considerar la comunicación,<sup>22</sup> que es el vínculo que une dos puntos, el emisor de un mensaje y su destinatario, entre los cuales se dan una serie de factores intervinientes, a saber: el mensaje a transmitir al que hay que darle forma (redacción, dibujos, énfasis, colores, música y un sinnfín de factores) y codificar (grabar en un disquete, escribirlo en francés, etc.); contar con un transmisor (correo, teléfono, varios); un canal (línea telefónica, ondas de radio u otros); un receptor, que el mensaje sea decodificado y recibido por el destinatario.

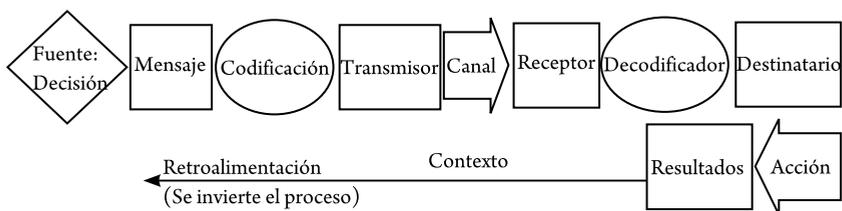


FIGURA 53. Esquema de comunicación

A partir de los resultados se invierte el circuito, pues deben llegar como información a la fuente para verificar si son compatibles con la decisión tomada. En realidad es necesario un doble retorno confirmando la recepción del mensaje y su cabal interpretación, lo que ya implica un doble retorno, pero además hay que verificar si en la ejecución los producidos están acordes con lo esperado al tomar la decisión. Si hay contradicciones entre las intenciones del emisor y los resultados obtenidos se debe revisar todo el proceso para ver dónde se provoca la distorsión. Se completa la serie con la influencia, pues el destinatario debe ser sumiso a la fuente y/o al contenido del mensaje para aceptar la influencia en él contenida.

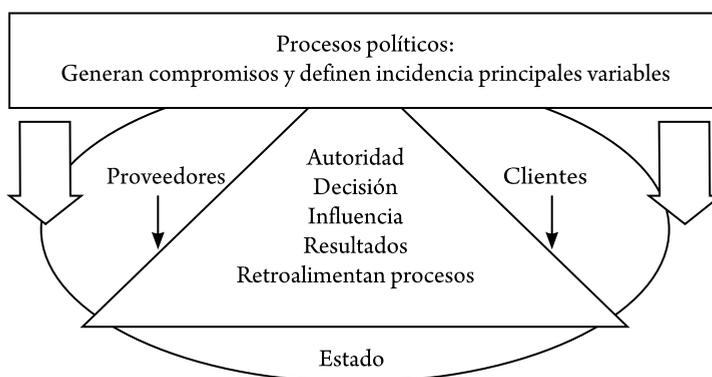


FIGURA 54. Síntesis principales procesos en las organizaciones

Patricia Kent, como resumen del proceso de influencia expresa:

- Los administradores debemos encontrar respuestas a las distintas demandas sociales que enfrentan hoy las organizaciones, nuestra responsabilidad como dirigentes, así lo reclama. El desafío que se nos impone consiste en “administrar para el mejoramiento de la calidad de vida”[...] - Esta premisa implica contemplar un cúmulo de cuestiones significativas. Una de ellas es la relacionada con el comportamiento individual y grupal en el marco de cada organización [...] - La interacción social implica influencia. La influencia produce cambios de conducta. La posibilidad de modificar comportamientos, individuales y grupales, constituye una valiosa herramienta de gestión en manos de los administradores [...] - El ejercicio de la autoridad y el poder, la adopción de determinadas estrategias, un estilo de conducción basado en la comunicación y el consenso, son elementos que facilitarán el correcto aprovechamiento de esta herramienta [...] - Propiciar un ámbito de relaciones que brinde el clima adecuado para el desarrollo de las potencialidades humanas, viabilizará la integración, el trabajo en equipo en base a valores compartidos y la movilización hacia los objetivos y metas del conjunto [...] - El proceso de influencia debe ser considerado en este contexto ya que, para consolidar la cultura

organizacional, resulta esencial reflexionar sobre este conjunto de ideas y conceptos que, quizás por formar parte de la rutina diaria y las prácticas comunes, en general, no vislumbramos globalmente sus alcances (Larocca, 1993: 229).

## 5.3 LA INFORMACIÓN

### 5.3.1 CÓDIGOS Y SIGNIFICACIÓN DE DATOS

Es el último proceso que falta ver para completar la serie de pasos que preceden la actividad. Recurriendo a la analogía se puede decir que este proceso es comparable al sistema circulatorio del cuerpo humano, donde las vías de comunicación son las venas y arterias, y la sangre, la información que circula. La comparación no es la más adecuada pero ayuda en la interpretación de los fenómenos bajo análisis. El sector de la organización que no está comunicado no pertenece a ella, no recibe el flujo necesario para mantenerse con vida, en actividad.

Ésta es la era simbólica, la edad del conocimiento, donde reina la información. Antes, pero mucho antes, el hombre sentía un ruido, percibía un olor, veía movimientos no habituales y se ponía en alerta para actuar según los datos del contexto. Los europeos se enteraron del descubrimiento de América mucho después del 12 de octubre de 1492. Hoy muchos individuos prenden la computadora, se conectan a internet y tienen a disposición el mayor volumen de información on line de toda la historia de la humanidad.

Los hombres actuales ven, leen y/o escuchan las principales noticias sobre lo que ocurre en ese instante en todo el mundo, participan en reuniones simultáneas desde los más recónditos lugares del planeta, presentan ideas y observan, experimentan, estudian, trabajan en grupos multidisciplinarios, visitan exposiciones, comercian, asisten a cursos, viajan y establecen en estos ambientes un coto de caza donde despliegan sus habilidades y destrezas.

Los comprobantes, contratos y demás convenciones son expresiones de una realidad concreta, la reflejan pero no son esa realidad. Los documentos representan los acuerdos a los que han arribado los participantes, significan las operaciones y actividades que se producen entre ellos y terceros, sobre lo cual se levanta la superestructura de la información, que manejan y modelan las personas. A su vez las magnitudes, síntesis, agregados y en general manipulaciones que sobre tales datos se realizan dan lugar a nuevas manifestaciones virtuales sobre las que actúa el cazador de nuestros días, en una realidad supersimbólica.

Larocca, Monti y Vicente expresan, refiriéndose a los sistemas de información:

La información constituye una de las necesidades básicas de los seres vivos. Es imprescindible para el trabajo, el estudio, el culto, los juegos, etc.; indudablemente es necesaria para toda situación en la cual se generen reacciones entre varios individuos, por ejemplo: en las organizaciones [...] Los procesos de información se caracterizan por la sensibilidad, la participación y algún modo de cooperación. Comprenden métodos de transmisión que servirán para conducir ideas, informes o motivaciones para su comprensión por individuos o grupos [...] Para la disciplina administrativa, podemos decir que los sistemas de información son conjuntos de datos estructurados (organizados de modo conveniente) para *administrar*, es decir para planificar, gestionar, coordinar y controlar [...] En una organización es imposible dirigir u orientar a los grupos, para que realicen las secuencias de acciones necesarias, sin información [...] En cualquier organización existen numerosos lugares en los cuales se genera información, la cual, de acuerdo con pautas establecidas en función de las necesidades, seguirá un curso descendente, ascendente o lateral en la cadena de niveles jerárquicos, con el objeto de posibilitar el trabajo en equipo, es decir el funcionamiento global de la organización [...] Desde esta perspectiva, la información tiende a especializarse, de conformidad con pautas de agrupamiento que alguien en la organización habrá definido, de modo que los datos contenidos en los sistemas de información estén diferenciados para: [...] a) atender las necesidades de información de cada nivel de la organización [...] b) adecuar la información a la especialización funcional a la cual está referida (Larocca, 1993: 350-351).

Los elementos básicos de la información son los datos, conformados cada uno por símbolos que, unidos, integran un mensaje. El símbolo es la representación de un objeto, es la señal que indica algo al que la observa y puede interpretarla; pueden ser letras, luces, dibujos, colores, sonidos, y toda la variedad de formas y modos susceptibles de expresar una idea o concepto. El tañido de una campana o la chicharra de un timbre indica a los maestros y alumnos de un colegio que terminó la hora y comienza el recreo.

Una luz roja hace que los automovilistas se detengan ante el semáforo, que presten atención en la luz amarilla, y les avisa que tienen paso con la luz verde. Se puede decir también de los datos que se trata del menor componente de un mensaje. Cuando se quiere transmitir una noticia, una idea o una orden se utiliza normalmente un conjunto de datos (mensaje) para que el destinatario comprenda el concepto que se le quiere hacer conocer.

El destinatario debe estar preparado, saber la relación que existe entre cada señal y lo que representa, para que el conjunto de datos conformado con los símbolos del código de comunicación utilizado pueda transmitir la idea del mensaje y posibilitar su interpretación.

Si el conjunto de datos está escrito en las paredes de los templos mayas, compuesto por los jeroglíficos que utilizaban como símbolos habrá que ser un entendido para conocer qué quisieron decir. Lo mismo se puede decir

de dos chinos que conversan en mandarín, se interpretan pues utilizan un código común a ambos pero desconocido para la mayor parte de nuestra población, por eso se nos torna ininteligible y nos imposibilita ser destinatarios de tales mensajes.

El acto de comunicarse implica entonces un conocimiento común por emisor y destinatario del código utilizado, además del sentido ideológico del mensaje. Si se transmiten las expresiones aritméticas de la teoría de la relatividad, con el conocimiento de la simbología matemática, que sería el código, no alcanza para entender el mensaje.

### 5.3.2 EL MENSAJE Y LA INFORMACIÓN. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El informe o mensaje, que es la salida de un sistema de información, se transforma en información cuando es interpretado por el destinatario. Éste lo incorpora a su conciencia, lo aprehende en forma permanente o transitoria, parcial o total y permite que se defina la información como el conocimiento que se adquiere sobre un aspecto de la realidad.

El conocimiento implica siempre influencia según el vínculo analizado entre objeto y sujeto, ratificado al tratar las fuentes del poder. Sintetizando el concepto: una comunicación lleva un conjunto de datos denominado mensaje que puede transformarse en información si quien la recibe la incorpora a su intelecto, si tal incorporación sucede implica un cambio de situación del destinatario, que ahora conoce algo que antes de la comunicación no sabía, influenciándolo.

En la medida en que un mensaje no sea interpretado no cumplirá con la intención por la que fue emitido. Es el caso de las ondas radiales que se irradian en el espacio estelar en busca de seres inteligentes que puedan interpretarlas. Como hasta ahora no han tenido respuesta falta el retorno que confirme la recepción del mensaje según los pasos del circuito de comunicación, el que brinda la tranquilidad de que fue interpretado en forma adecuada y cumple entonces con su cometido.

Las formas de comunicación pueden ser muy variadas: verbales o escritas, personales, telefónicas, por fax, correo electrónico o boletines, discursos, arengas, consejos, reuniones, actitudes, posturas, silencios, y hasta comunicaciones implícitas derivadas de las costumbres y prácticas que hacen a la cultura de un grupo, una organización o una comunidad.

Al mencionar la forma institucional lo que se quiere significar es la idea de modalidades o procesos con tradición, por el tiempo transcurrido de utilización continuada, sin perspectivas de cambios o modificaciones y por

tal razón proyectados al futuro. Supone la toma de una o varias decisiones iniciales con alguna forma de comunicación de manera tal que a través del tiempo todos los integrantes de la organización estén en condiciones de conocer las posibles consecuencias (sanciones, reconocimientos, discriminaciones, presiones, etc.) a las que se exponen si no observan los mensajes emitidos.

Cuando lo que se transmite es una orden, la diferencia estriba en que esta última, además de la información que contiene todo mensaje, es institucionalmente obligatoria para el subordinado, que si no la cumple queda supeitado a los mecanismos formales de corrección que se le decidan aplicar. A la par de la influencia que ejerce toda información, se ve reforzada por el carácter imperativo del mensaje transmitido como orden.

### 5.3.3 DESARROLLO DE LA INFORMACIÓN CONTEMPORÁNEA

Las tecnologías de la información y su complemento necesario, las comunicaciones, han tenido y tienen un desarrollo de velocidad llamativa y tornan obsoletos rápidamente los sistemas que ayer se consideraban de avanzada. Para poder mantenerse al tanto de las novedades hay que dedicar mucho tiempo a su análisis y constituirse en especialista si se quiere dominar su evolución, pero lo que no hay que olvidar es que se trata de un medio, de una herramienta “al servicio de”.

Se destaca como elemental en los sistemas actuales el obtener cantidad de información al instante, de los más variados temas y procedencias. De tal manera, el aspecto más relevante pasa a ser el enfoque de la atención en los datos trascendentes; un especialista en tecnologías de información no lo sabe, pues su función es poner los medios a disposición.

Es posible conocer las cotizaciones *on line* de todas las bolsas del mundo, acceder a los ficheros de las bibliotecas y museos importantes, hacer reservas de todo tipo y así sin solución de continuidad; la gran cuestión es poder aprovechar esa superabundancia de información.

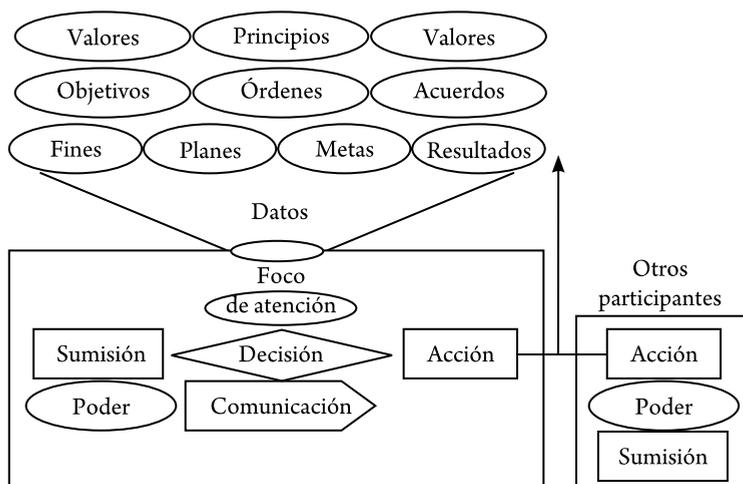


FIGURA 55. Incidencia de datos en el individuo y consecuencias

En las organizaciones es común contar con varios sistemas propios: el sistema de información de personal, que anota las altas con la historia de cada individuo, las alteraciones durante su permanencia, las liquidaciones remunerativas que correspondan, las horas trabajadas, ausencias, licencias, bonificaciones, descuentos, etc.

La contabilidad, los costos, los sistemas de producción, comercialización, financieros, etc., se entrelazan y vinculan y alimentan con informes a las personas que se desempeñan en la organización complementados por los sistemas informales que hacen circular datos y mensajes en todos los sentidos; constituyen así el complejo tramado informativo que llega a todos los lugares y sectores de la organización.

La información alimenta el proceso político, no sólo desde el punto de vista interno sino también del externo, pues hay que tener en cuenta que las expectativas de los participantes dependen del conocimiento que tengan de las posibilidades del contexto, cuando actúan en forma individual (decisión de participar a partir del conocimiento del esfuerzo o sacrificio por los aportes y la satisfacción por los beneficios) o por la organización (aceptación o rechazo de participantes, definición de compromisos-objetivo en el proceso político incluyendo la toma de decisiones para concretar objetivos).

La información constituye un recurso cada vez más importante, que configura el poder e incide en el proceso de influencia. También es determinante en la generación de objetivos, y en el proceso de decisión la búsqueda de

información por medio de la investigación administrativa, tanto dentro de la organización como en el contexto es fundamental. Por eso se puede decir que es la argamasa que nutre y modela la actividad de las organizaciones.

Jorge Volpentesta, a quien se toma como base en este tema, dice al respecto:

La captación y recopilación de datos se realiza de varias fuentes tanto internas como externas. El sistema administrativo procesa todos los datos captados produciendo salidas que se interpretan, tomándose decisiones basadas en esa información. Gran parte de la información interpretada es difundida dentro de la organización para la utilización por parte de su personal. Otra parte de esa información interpretada se utiliza para confeccionar diversas comunicaciones e informaciones a agentes situados fuera de la organización [...] La información se mueve por toda la organización, pero lo hace bajo un esquema determinado. Todo sistema administrativo (toda organización) depende de ese flujo de información, que se organiza bajo una entidad abstracta denominada *sistema de información*. Este sistema es el medio por el cual los datos circulan de una persona o sector hacia otros, proporcionando servicio a todos los demás sistemas de la organización y enlazando a todos sus componentes en forma tal que éstos trabajen con eficiencia para alcanzar los objetivos [...] Por consiguiente los sistemas de información son subsistemas de los sistemas administrativos, que tienen la responsabilidad de hacer fluir por toda la organización la información necesaria para cada parte y elemento de la misma. No comprender esta relación de pertenencia puede llevar a pensar que los sistemas de información son “la administración” de las organizaciones, fundamentalmente en tiempos donde lo relacionado con la información y su procesamiento por medios electrónicos están en una etapa de explosión y expansión (Volpentesta, 1993: 68).

#### 5.3.4 SECUENCIA EN EL PROCESO DE INFORMACIÓN

Las etapas del proceso de información comienzan con la recolección de datos, en la que se encuentra el primer dilema del proceso, decidir qué datos se toman, teniendo en cuenta el volumen de los mismos. Es imposible ser sensible a todos los datos, por lo que es necesaria una definición respecto de los que interesan.

Si la información perseguida es formal, con tradición en su técnica, lo común es que existan normas, estándares y criterios bastante precisos en su procesamiento, lo que significa que hay suficiente información accesible de cómo obtener buenos resultados en tales sistemas. Son los casos de las contabilidades (costos, patrimonial, presupuestaria) y sus colaterales, como los controles de existencias, de movimientos financieros, de liquidaciones y tantos otros que comúnmente se denominaban “enlatados” por los envases que contenían los programas.

Pero si la información perseguida se refiere a aspectos de la realidad con variables inestables, no continuas o de difícil obtención, tales como pueden

resultar el ambiente competitivo en el que opera la organización, generación de conflictos que puedan afectarla, evolución financiera local, regional o internacional, etc., se hace necesario un análisis previo de los datos a capturar, para definir cuáles pueden ser útiles y cuáles no.

Normalmente hay un preconcepción, un filtro para simplificar la recolección cuando hay demasiados datos a incorporar. Si en una organización hacen público un aviso pidiendo un empleado, posiblemente los interesados sean muy numerosos, pero si se incluye como requisito tener aprobado el ciclo de educación media el número de postulantes se reducirá. Si se amplía a tener conocimientos de computación y algún idioma extranjero habrá una nueva reducción, con cantidades menores de datos a procesar. Pero hasta en este caso todavía pueden resultar abultados los datos, por lo que pueden agregar con experiencia en el cargo o cualquier otra condición que significará un nuevo ahorro, pero a su vez también dejará oportunidades en el camino. El empleado que más le convenga a la organización puede estar entre los excluidos.

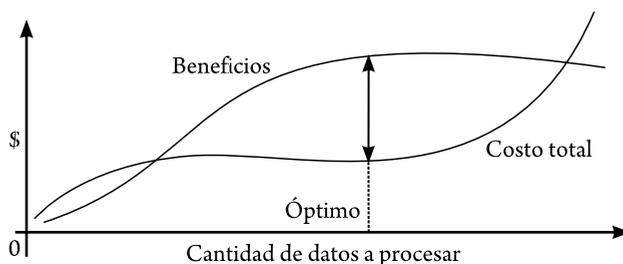


FIGURA 56. Punto de máxima utilidad en el procesamiento de datos

De no mediar estas definiciones previas la organización tendría que capturar todos los datos de los postulantes, procesarlos y luego decidir con la información obtenida. Con el requisito previo bajan la cantidad de datos a procesar, quizá a la mitad. Es difícil determinar la reducción en el manipuleo al establecer los parámetros de selección.

El punto ideal del análisis teórico donde detener la reducción de los orificios “coladores” que dejan pasar datos, es cuando se igualan la reducción del costo del procesamiento con el beneficio dejado de percibir por la eliminación de datos. El único problema es dónde obtener esa información. Tal vez resulte fácil con el costo pero no sucede lo mismo con los beneficios, que son de muy difícil medición ¿Cómo valorar los problemas que se evitan con

un buen sistema?, ¿qué valor se le asigna a una o a las oportunidades que se aprovecharán?

Para poner números a la situación aludida se asignan los siguientes valores al ejemplo anterior: La consultora que selecciona al personal cobra \$10 por solicitud informada y en el llamado sin limitaciones se estiman 1.000 solicitudes, con lo cual el costo sería de \$10.000 con una demora de tres meses en seleccionar el mejor postulante, tiempo durante el cual habría que contratar personal temporario a razón de \$1.000 por mes. Costo total \$13.000.

Con el primer requisito se estiman 800 solicitudes con dos meses de demora. Costo total \$10.000. Con la segunda exigencia 400 solicitudes y una demora de un mes. Costo total \$5.000. Para la tercera las solicitudes bajan a 200 con una demora de quince días durante los cuales no es necesario contratar personal temporario. Costo total \$2.000. Si se agregara otra exigencia como puede ser tener título terciario de especialista en el cargo las solicitudes bajarían a 30 casos.

Ahora falta calcular los costos de incorporar un mal empleado al que se le admite un año de mal desempeño, al cabo del cual es despedido. Para un análisis anual puede suponerse que disminuyen los ingresos en \$100 por mes, en tanto que los costos aumentan en \$80 por mes por culpa de las tareas deficientes. Sin calcular el valor actual de esos montos y el despido, el costo de equivocarse en la elección estaría en \$2.160, riesgo que es inversamente proporcional al número de solicitudes analizadas, es decir, disminuyen las probabilidades de equivocarse con el mayor número de postulantes.

La conclusión del ejemplo define el llamado con el tercer requisito ya que con el análisis de 30 casos hay un costo final al cabo de un año de \$2.460 y considerando 200 solicitudes el costo final puede quedar en \$2.000 al evitar equivocarse en la elección. Pueden quedar algunas dudas de si 30 o 200 casos, pero lo que sí es seguro es que no conviene pagar el costo de \$5.000.

Retomando el proceso, los puntos principales a considerar en la recolección de datos son:

a. Captura de datos. Hay que ver qué medios son los que se utilizarán en el ingreso de datos al sistema de información, que pueden ser manuales, mecánicos, digitales, según la tecnología que se aplique. Lo importante en esta etapa es obtener los datos lo más cerca posible de los hechos, tanto en el aspecto espacial como temporal y resulta óptimo obtenerlos en forma concomitante, al momento y en el lugar en que se producen. Si hay una demora

en la captura o ésta se produce en un lugar distinto al del transcurso de los acontecimientos se pueden perder datos en forma irremediable.

b. Registro. Sucede muchas veces que la misma captura de datos implica el registro, por medio de ciertos elementos que fijan los datos con vistas a su conservación, manipuleo y posterior utilización; queda entonces definido en la recolección cómo se registrarán, valiéndose de planillas, cintas, fichas, caracteres magnéticos, material fotográfico, etc. Los registros constituyen conjuntos completos de datos, que normalmente se estructuran en archivos, donde se guardan a la espera de su utilización.

c. Volumen. Éste es un tema que a medida que pasa el tiempo pierde vigencia, como sucede con todos los que se apoyan en la tecnología, debido a que se extienden las capacidades de los sistemas de procesamiento de datos. Se puede afirmar que no es un problema a considerar, que no se constituye en una limitación que condiciona al sistema; solo hay que tener en cuenta cuál es la capacidad adecuada que se requiere para las magnitudes informativas que se necesitan y la técnica tendrá los medios accesibles para satisfacerla.

El proceso de información continúa con el archivo de los datos, en lo que se destacan:

a. Clasificación de los datos, que se agrupan según sus atributos. Cada atributo constituye una dimensión del esquema de clasificación y permite ordenar los registros de acuerdo con una secuencia particular. En realidad la capacidad del sistema de información queda condicionada a la clasificación de los datos, pues determinará la descripción de los acontecimientos por los atributos, lo que hace necesario prever cuáles serán las características relevantes.

b. Identificación que posibilite su posterior recuperación, que está ligada con el punto anterior ya que de nada vale clasificar los datos si luego se pierden por no estar individualizados, y la identificación debe estar asociada con la clasificación, pues son complementarias.

El aspecto básico en el procesamiento es el cómputo, que incluye todos los procesos que transforman los datos de entrada en informes, entre los que se incluyen:

a. Filtrado de datos, que consiste en separar los considerados útiles de los que no son necesarios para el proceso que se lleva a cabo. Esta operación se asemeja a la captura, la diferencia es que los datos desechados no se pierden, quedan en el archivo.

b. Compresión o condensado para reducir el volumen a manipular y evitar que los usuarios tengan que efectuar sus propios procesamientos para

obtener información. Las más de las veces implica el agregado de datos, que en sentido estricto equivale a la suma de los atributos irrelevantes reducidos a una sola dimensión.

c. Cómputo propiamente dicho constituido por la manipulación definida de símbolos, referidos a magnitudes numéricas o de cualquier otro tipo que comprenden las operaciones matemáticas y lógicas que, en general se asocian bajo la forma de modelos, uno de los fundamentos del cambio en las modalidades administrativas, sobre todo a través del planeamiento y control.

Finaliza el proceso con la salida o exposición de los datos con el nombre genérico de informes, que para transformarse en información tienen que ser comprendidos por el o los destinatarios según lo analizado. Hay situaciones en que la transmisión es importante por la distancia entre la base de datos y los usuarios, aspecto que cae bajo las consideraciones de las comunicaciones. En cuanto a los informes pueden ser programados o especiales según la periodicidad y rutina de su emisión, lo que permite una diferenciación:

a. Periódicos, que normalmente son rutinarios y están referidos a los acontecimientos que se producen en forma continuada, ininterrumpida, como pueden ser los balances de saldos mensuales, informes de producción, etc.

b. Críticos, relativos a variables muy sensibles, a indicadores considerados clave para la organización, tales como las disponibilidades de efectivo, saldos de las cuentas bancarias, aprovisionamientos y/o existencias álgidas, determinantes para las actividades y muchas otras situaciones que permiten anticipar problemas, detectar amenazas o descubrir oportunidades.

c. Instantáneos, sin perder tiempo entre el requerimiento y la satisfacción del mismo, lo que sólo es posible si se mantienen actualizados los archivos. Normalmente se dan estas formas de brindar información cuando se trabaja *on line* procesando preguntas o interactuando con los modelos incluidos en los programas.

d. Especiales, por pedidos o necesidades que se presentan en forma imtempensiva sin posibilidad de ser previstas. Para poder atenderlos es necesario tener la gimnasia adecuada, con respuestas a la manera de reflejos condicionados “organizativos”, como sucede con la filosofía de los sistemas de aprovisionamiento *just in time* (justo a tiempo). Para el caso de la información requiere habilidad en obtener los datos con el manejo de todos los archivos en condiciones de ser utilizados.

e. Por excepción, que informa las condiciones internas o ambientales anormales y llama la atención sobre hechos inusuales que pueden traer con-

secuencias importantes para la administración. Ejemplos pueden ser caídas intempestivas en las recaudaciones, ventas a crédito excesivas para un mismo cliente o medidas adoptadas por la competencia, restricciones en los mercados y otras. Se utiliza mucho esta manera de brindar informes fijando parámetros o bandas consideradas normales para el desenvolvimiento de los hechos y se informa de aquellos eventos que escapan a las mismas o caigan fuera de ellas.

Para finalizar el capítulo se recurre al lugar común, pero no por ello sin importancia. La información debe ser: 1) relevante, referida a cuestiones trascendentes –la importancia está ligada a la mayor utilidad que preste–; 2) oportuna, no antes ni después sino en el momento justo –puede admitir diferentes grados y necesitarse en determinado momento: a) en forma absoluta, como el caso de la apertura de una licitación, en que obtenerla después de dicha apertura ya no sirve, o b) relativa, como sucede con una liquidación de sueldos, que aunque tarde sigue siendo necesaria; 3) correcta, confiable, veraz, cierta, lo que brinda seguridad en los usuarios que la pueden aprovechar en toda su magnitud, sin plantearse dudas en cuanto a su utilidad; 4) por último, debe ser relativa, comparable, dentro de un marco que la posiciona en determinado contexto. Para este caso, si se dice las ventas fueron de un millón ¿de unidades o de pesos?, ¿en una semana, en un mes o en un año?, ¿actuales o de la década pasada?, ¿aumentaron, disminuyeron, se mantuvieron en relación a iguales períodos anteriores?, ¿hay estimaciones sobre el comportamiento futuro? Se puede seguir formulando preguntas pero las que se plantean son suficientes para transmitir la idea de relatividad, ubicando el lugar que ocupa el evento que se informa en un entorno general.

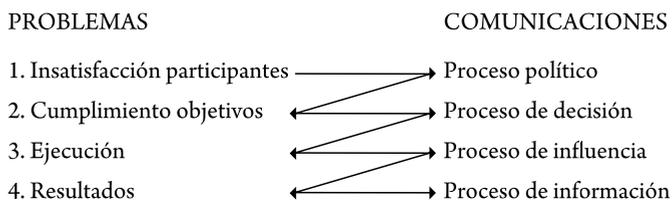


FIGURA 57. Vinculaciones de los principales procesos

## CAPÍTULO 6

### PLANIFICACIÓN Y CONTROL

#### 6.1 DECISIONES DE PLANIFICACIÓN

##### 6.1.1 LAS DECISIONES Y LA INCIDENCIA DE LAS VARIABLES TEMPORALES

Desde un punto de vista amplio y general el proceso de planificación tiene por objeto lograr adaptar la organización a los factores que pueden afectarla en el futuro: incluye necesariamente alguna forma de anticipación de lo que sucederá.<sup>23</sup>

La teoría administrativa que se puede calificar de clásica señalaba que en la estructura se transmitían datos que se diferenciaban por el sentido de la circulación, pues desde arriba hacia abajo eran las órdenes de lo planificado y decidido en la cúpula, en tanto que desde abajo hacia arriba fluía información para la toma de decisiones que se condensaba cuanto más alto ascendía, y el medio en el que se desplazaba era la cadena de mando, que unía los distintos nodos de comunicación de cada nivel.

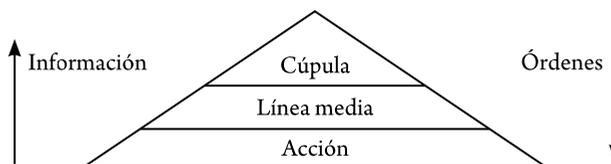


FIGURA 58. Circulación clásica de datos en la planificación

Según la interpretación delineada a lo largo de la exposición, los participantes de las actividades organizativas consideran que con ellas hay una mejor posibilidad para desenvolverse en la realidad y el individuo cree maximizar sus beneficios al integrar una organización, la que ha elegido antes que

otra o que actuar solo, pues logra un estado general de satisfacción superior al que le ofrecen las otras alternativas.

En la búsqueda de seguridad la estructura de la organización garantiza una incidencia espacial según su extensión. Pero esto no es suficiente, es necesario combinarla con una proyección temporal sin la cual se pierde la primera o al menos corre mayor riesgo de verse afectada, ya que no puede haber situación más peligrosa que ignorar adónde se quiere llegar o desconocer en qué dirección se va.

Esta distinción entre el que sabe lo que quiere y el que no, hablando figuradamente, marca la diferencia entre quien es llevado por la corriente y quien pretende decidir en qué sentido avanzar, aunque sea a favor de ésta. Lo mínimo que se pretende es estar informados sobre la corriente y tratar de evitar zozobrar.

La penetración en el futuro se logra de muy diversas formas, pero todas implican alguna manera de predecir lo que sucederá más adelante. Para comenzar, las decisiones tienen consecuencias que se manifiestan en distintos momentos. Las hay de muy breve plazo, como las instantáneas y de muy largo plazo; entre ambos extremos queda una gran franja de posibilidades. Se trata de decisiones que se toman y ejecutan hoy pero que necesitan información sobre las situaciones del mañana en que producirán efectos, a fin de optimizar su utilidad.

El concepto de irreversibilidad en las decisiones, que no es absoluto, condiciona hacia el futuro su ejecución, pues conforme se consideró que el tiempo y los recursos utilizados no se recuperan al modificarla, falta el correlato de los beneficios que se esperaban. Por lo tanto, para poder decidir hoy se necesita un mínimo de información sobre la evolución futura porque no habrá otra oportunidad o las que se presenten no tendrán las ventajas de las actuales. Los recursos, aunque más no sea el del tiempo, estarán definitivamente perdidos. Esta irreversibilidad de las decisiones es un condicionante importante para el futuro dado que hoy se decide la situación en que se encontrará la organización más adelante, en tanto que el estado actual es producto de los efectos de decisiones anteriores.

Este tipo de determinantes tiene las más variadas posibilidades en cuanto a su duración temporal y a sus efectos espaciales. Hay decisiones prácticamente sin consecuencias, aunque su número elevado puede tornarlas significativas, otras cuyos efectos duran mucho tiempo pero no son importantes y las de magnitudes trascendentes de breve o extensa duración. Éstas son las que más necesitan de información acerca de lo que vendrá.

Se trata de decisiones que se toman y se ejecutan o tienen su inicio de ejecución en forma inmediata, en tanto que la planificación se refiere a decisiones que se toman hoy y se ejecutan en el futuro. También en ellas se da un amplio espectro de posibilidades y hay algunas que normalmente la teoría no considera como planificación, como el caso de la adopción de normas, procedimientos, confección de manuales, formularios, etc. Constituyen el ámbito de las denominadas decisiones programadas, que se toman hoy para ser aplicadas en determinados casos en el futuro. Suponen que no hay modificaciones importantes del medio bajo cuyas condiciones se ha decidido y que se mantendrá invariable para cuando corresponda aplicarlas.

Sobre la base de estas consideraciones las decisiones de planificación propiamente dichas son aquellas que teniendo en cuenta situaciones futuras se adoptan para cuando estén vigentes tales predicciones. Esta circunstancia les otorga al momento de tomarlas inseguridad relativa a su ejecución, que se traduce en mayor incertidumbre ya que pueden ser modificadas o dejadas de lado desde que se tomaron hasta el momento de su ejecución.

Si las condiciones estimadas han sufrido variaciones que indiquen la conveniencia de su reemplazo o de adecuarlas a la nueva situación con cambios parciales, la irreversibilidad de las decisiones sólo influye en el nuevo análisis a realizar, sin otros costos que los de gestación, debido a que no se ha iniciado su ejecución.

#### **6.1.2 SEGURIDAD Y CERTEZA. EL PASADO PROYECTADO AL FUTURO, Y EL FUTURO TRAÍDO AL PRESENTE**

Al tomar una decisión generalmente se emiten una o varias órdenes para ejecutar lo resuelto, y el foco de atención pasa a otro problema. Una orden implica su cumplimiento, sin tener quienes la ejecutan obligación de analizar su validez u oportunidad, salvo errores o defectos evidentes.

Los planes son para hacer, por lo que implícitamente significan una orden y como tales deben ejecutarse. Esto da como resultado que en la planificación hay un componente que tiende a confirmarla en los hechos, ratificándose a sí misma porque quienes decidieron ponen en juego sus prestigios y habilidades, y quienes ejecutan reciben la orden sin responsabilidad por su acierto o fracaso. Aquí hay campo propicio para aplicar la función de inteligencia del proceso decisorio, que debe estar atenta a la vigencia de lo planificado, en la denominada monitorización o control superior, cuidando al ejecutar lo planificado que esté acorde con las condiciones del momento de la ejecución y/o lo que se avizora para el futuro.

La seguridad es para el integrante de una organización un aspecto muy importante. Se observó en el momento de la incorporación y en la preservación de su vínculo garantizando las condiciones consideradas beneficiosas en el proceso político. Continúa con la planificación, en primer lugar por el conocimiento que se obtiene del devenir de los acontecimientos sobre la base de proyecciones, estadísticas, tendencias y todos los métodos que trasladan el pasado al futuro, a sabiendas de que son insuficientes para lograr certeza.

Por eso se intenta, con otros modos, descubrir los quiebres de tendencia, los puntos de inflexión, de cambio en las orientaciones para anticipar su evolución. Están a la orden del día encuestas, investigaciones de mercado, opiniones de expertos y técnicos, informes. Pero esto tampoco es suficiente. Ya lo anticipaba Alvin Toffler con *La empresa flexible*, en especial al escribir sobre planificación (Toffler, 1985: 198-208).

Es imposible lograr certeza sobre el futuro; es uno de los condimentos que hacen tan interesante la administración. Se intenta con la prospectiva como metodología para anticipar el devenir, consistente en imaginar escenarios futuros a los que se quiere arribar, construidos con los denominados futurables. Desde ellos se analizan las reales posibilidades actuales de concretarlos, obteniendo así los futuribles, que se diferencian de los anteriores en que son viables, es decir, se dan los elementos necesarios y suficientes para que puedan concretarse en el plazo considerado, a partir de las condiciones actuales (Hermida, 1993:202-21).

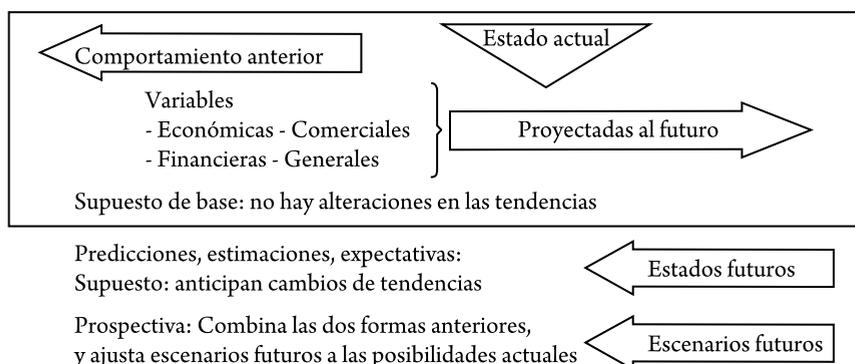


FIGURA 59. Métodos de obtención de datos a futuro para planificar

Eduardo Kastika en *Desorganización creativa organización innovadora* incluye estos temas con las siguientes expresiones:

La preferencia y la prospectiva son dos actitudes, dos formas de ver el futuro, dos formas de planificar, dos formas de encarar proyectos. La preferencia está relacionada con la extrapolación de tendencias. Asume al futuro como una continuación del pasado con algunas modificaciones. Se basa en la experiencia, en el pasado. Y a partir de aquí planifica. La prospectiva es algo completamente diferente. Primero imagino un futuro “deseable” (en un principio no se preocupa porque el futuro imaginado sea “posible” como en la preferencia).

Este primer acto de imaginación selectiva y creadora de un polo deseado viene seguido por una reflexión sobre el presente. Es decir, en una segunda instancia se confronta el futuro deseado con la realidad de la problemática presente. Por último se realiza un ajuste, un ensamble entre el futuro deseado y la realidad presente para tratar de delinear con qué esfuerzos concretos se podrá transformar la realidad presente para alcanzar el futuro deseado. En este último paso, naturalmente, se ajusta el escenario imaginado llevándolo a niveles no utópicos sino concretables (Kastika, 1994: 189).

Aun así tampoco hay conformidad, pues otros autores hablan de la reáctica (Archier, 1984: 47-64), la forma de reaccionar inmediatamente a los cambios en el ambiente, sin necesidad aparente de analizar las medidas de adaptación a tomar, como si se tratara de reflejos condicionados que solo se adquieren con una intensa práctica, como sucede con los deportistas de alta competencia.

Un ejemplo en la aplicación de estos modos de actuar está expresado por el *just in time*, que consiste en hacer tender a cero las existencias y las inversiones de inventarios, anulando demoras o esperas en la línea de montaje por los aprovisionamientos. Para poder aplicar estas modalidades se necesita un cabal conocimiento del contexto, sobre todo en la operatividad de los proveedores y la coordinación necesaria de las salidas para los distintos niveles de producción.

Retornando al tema de la seguridad, todas estas actividades de predicción y determinación del futuro buscan en sus últimas o más profundas motivaciones que quienes realizan las predicciones no sean sorprendidos por situaciones que los superan o desbordan, por no contar con el tiempo suficiente para realizar un correcto análisis que permita obtener buenas alternativas y elevar la calidad de las decisiones. Si las predicciones son correctas y las decisiones adecuadas hay seguridad o tranquilidad adicional, ya que el foco de atención queda liberado, disponible para considerar los temas que se crean importantes.

## 6.2 FORMAS DE PLANIFICACIÓN

### 6.2.1 PRINCIPIOS, POLÍTICAS, PROYECTOS, PROGRAMAS Y OBJETIVOS

En la planificación se pueden distinguir diversos elementos. Los más importantes son los principios, que para el individuo representan los criterios o normas de conducta inalterables, inflexibles, a observar en todo tiempo y lugar. Se toma como ejemplo la corrupción: no se puede decir que se lucha contra ella pero en tal oportunidad o en aquel lugar se la deja pasar. Es el deber ser de las personas y por extensión se aplica a las organizaciones, en las que lógicamente tienen una metodología diferente de la individual, ya que en ésta constituyen un imperativo moral que depende de la conciencia y sensibilidad de cada uno.

En las organizaciones los principios pueden ser declarativos, en cuyo caso pierden efectividad, o estar acompañados de medidas concretas y establecer correctivos para los integrantes que no los observen. Por ejemplo, la aplicación del principio de atención esmerada por parte de los empleados a todas las personas que concurran a la organización. La escala de sanciones para los que violen tal mandato puede comenzar por un llamado de atención, seguir con un apercibimiento a ser aplicado por el jefe que observe la infracción y en caso de reiterarse, suspensión a aplicar por un comité, que inclusive puede llegar en casos graves a la expulsión. Las consecuencias no deben ser meramente declarativas y su efectiva aplicación provoca la incorporación de los principios a la cultura organizacional.

En otro plano se ubican las políticas que señalan la orientación general de la organización y son las expresiones que traducen deseos, expectativas y posibilidades a lograr. Funcionan también como criterios a tener en cuenta al tomar decisiones pero al contrario de los principios se pueden aplicar en forma parcial. Por ejemplo, se puede establecer la política de promocionar las ventas en la región norte o por un determinado período, o concesionar el 50 % de los locales de ventas sin necesidad del correctivo expreso, el que implícitamente funcionará con los responsables que no las respeten.

Las políticas son guías o límites para la toma de decisiones en una organización. Cuando estas guías para la acción están cuidadosamente desarrolladas y administradas inteligentemente, constituyen la base para la gestión y en su ausencia todo depende de la gestión por experiencia. Las políticas expresan las creencias, filosofía e intenciones del máximo nivel de la organización. Explicitan las intenciones de la organización y constituyen el marco de referencia o guía para las acciones individuales. Son expresiones de objetivos a largo plazo y por ello ayudan en la determinación de la dirección de los planes que se implementan en cada área. Como se

fijan a largo plazo, no tienen punto final de vigencia en el momento de formularse. Son aprobadas por la mayor autoridad de la organización. Por ello, la formulación de políticas es una parte integral del proceso de planeamiento. Muchas organizaciones tienen políticas claramente entendidas, sin que ellas estén expresadas por escrito en un manual. En estos casos se transmiten verbalmente o a través del simple devenir de acontecimientos. Por otra parte, también es conveniente no poner por escrito políticas sobre materias confidenciales (Ader, 1993: 293).

Más concretos son los proyectos, programas, objetivos y metas; las diferencias consisten en el mayor o menor grado de detalle de las acciones, medios y tiempos de realización, sin que impliquen en la práctica una diferenciación tajante capaz de establecer categorías perfectamente definidas. Pero en conjunto constituyen la dimensión específica de la planificación y encuentran tal vez su expresión más concreta en el presupuesto, tomando a éste como la planificación anual, registrable y por lo tanto controlable, que da coherencia y materializa en el corto plazo, las planificaciones de mediano y largo plazo que lo alimentan y le sirven de sustento.

No se puede dejar de mencionar que en la toma diaria de decisiones, en la definición o apreciación de objetivos puestos en juego en cada una tienen su lugar los principios, políticas, proyectos, compatibilizándolas con el presupuesto; de esa manera logran la coordinación y armonización necesaria en toda organización.

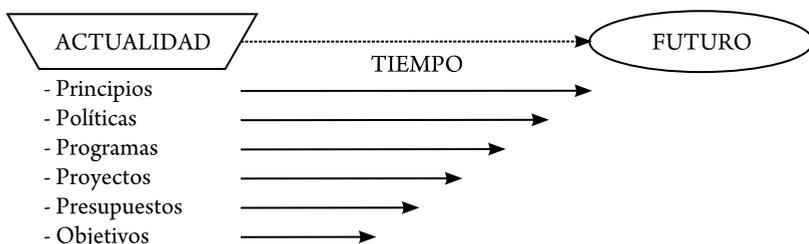


FIGURA 60. Decisiones de planificación: efectos temporales relativos

En términos generales los principios y políticas corresponden a los niveles más altos de las estructuras, que deben fijarlos y concretarlos como elementos de incidencia o influencia general sobre la organización, tanto espacial como temporal. En los proyectos, programas y presupuestos prevalecen los aspectos técnicos en coincidencia con la línea media de la organización, en tanto que los objetivos, metas y normas de la estandarización son coyunturales y tienen como destinatarios los niveles operativos.

La estrategia se da en un marco general como modelo teórico que orienta la planificación, basada en el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización que lo aplica, enfrentando a los competidores que también tienen sus puntos fuertes y débiles.

Una opinión que llama la atención y que no se comparte totalmente, no obstante lo cual se la incluye para cotejar ideas, es la que vuelca Federico Frischknecht al relacionar planeamiento y descentralización, al decir:

...se ha visto que dirección es, en esencia, coordinación, y que ésta debe desentrañar una maraña de interdependencias. La limitada capacidad humana de procesamiento impide tomar simultáneamente en cuenta todas estas interdependencias y obliga a adoptar algún expediente para lograr coordinación: 1) descentralizar, esto es, ignorar las interdependencias y crear desacoples mediante inventarios, tolerancias de tiempo, normas de calidad y servicios descentralizados, incurriendo en los respectivos costos; 2) encarar resueltamente la función específica de dirección, el planeamiento. Para ello, se cuenta hoy con la ayuda de un brillante oficial de estado mayor que resuelve el problema de la capacidad de procesamiento; la computadora no exige, en cambio, de conocer el oficio de dirección que es lo único que justifica el status gerencial. Hoy no cabe excusa, el que sabe planifica; el que no sabe descentraliza y se ocupa de minucias intrascendentes. El que planifica tiende a reducir su carga de trabajo; el que descentraliza suele terminar abrumado con decisiones de rutina, causa principal de las úlceras gástricas [...] Como la centralización permite una mayor amplitud de control y, en consecuencia, menor número de niveles, la correspondiente estructura será más aplanada que en el caso de descentralización. Los avances de la técnica de computación electrónica y de las comunicaciones conducen a este tipo de estructura al permitir más planeamiento, sinónimo de mayor centralización. Al aumentar la capacidad de manipular intrincadas interrelaciones en sistemas complejos, el costo de la coordinación disminuye y el planeamiento centralizado se impone (Simon, 1960: 43-47) (Frischknecht, 1979: 203-204).

Frischknecht afirma sin fundamentar que el que sabe planifica y el que no sabe descentraliza, a lo que se puede contestar que es mejor cinco (o el número que sea) cerebros pensando, que uno solo. El concepto de planificación que exhibe el autor es el clásico mecanicista que centraliza información, decide y ordena, y el resto, los que no saben, ejecutan. Sostiene que la centralización permite una mayor amplitud de control: ¿por qué misteriosa razón será así? Si hay diez personas y un solo punto de conducción, se controla mayor número que si son dos o tres directores para el mismo número.

La centralización concentra un elevado número de tareas de dirección en el nivel superior, por lo cual la supervisión directa se torna difícil de practicar y es necesario estandarizar. Tal vez ésa sea la razón para afirmar que hay más planeamiento. Hay afirmaciones voluntaristas sin mayores explicacio-

nes que pueden inducir a error, pero opiniones son opiniones, todas válidas, y por ello su inclusión.

## 6.3 EL CONTROL

### 6.3.1 CONCEPTOS Y TIPOS DE CONTROL

Ya Fayol, fundador de la teoría administrativa, reconocía al principio del siglo pasado como funciones de la administración: 1) prever, que es el equivalente a planificar; 2) organizar, disponiendo los medios necesarios para poder cumplir con la planificación; 3) coordinar, ya que las acciones deben darse armoniosamente; 4) dirigir, alguien debe tomar la conducción y 5) controlar, que se constituye en el timón que conduce a la organización, se ratifica el cumplimiento de lo previsto y se trata de asegurar la realización correcta de las restantes funciones; el circuito se cierra en forma cibernética por la autorregulación que el control produce.<sup>24</sup>

Desde el punto de vista estrictamente administrativo, el control es el complemento de la autoridad ya que permite verificar si una o varias órdenes comunicadas al o los subordinados se cumplieron. Este concepto lleva implícito que la intención del control es lograr seguridad, tranquilidad y confianza en la conducción, pues las acciones se desarrollan según lo dispuesto, o bien se instrumentan las medidas correctivas. Como los subordinados pueden a su vez ser jefes de otros niveles se provoca un efecto de cascada; el control se ejerce desde el nivel más alto, desde donde va descendiendo por los escalones jerárquicos hasta llegar al último nivel.

Hay un control directo de jefe a subordinado y otro indirecto ejercido por un superior sobre los niveles más bajos no inmediatos, dentro de su área o sector. En realidad, tal superior debería dirigirse a su subordinado inmediato (directo) y éste controlar a los que de él dependen (transitivo), lo que se constituye en muy formal, burocrático y para obviarlo se da esta forma indirecta, que provoca un amplio espectro de influencia para los primeros niveles.

Tampoco se detiene en el sector funcional del jefe y llega a los subordinados de otras áreas, pero debilitado; puede denominarse control secundario. Se ejerce en forma débil pues lo que corresponde, según la estructura formal, es dirigirse al responsable del mismo nivel para que sea él quien lo ejerza, lo que nuevamente provoca largos y tediosos procedimientos con resultados inciertos, ya que son muchos los eslabones de la cadena de comunicación y cada uno introduce sus desvíos y demoras.

Para evitar esta fuga de recursos se realiza directamente, saltando las relaciones funcionales y de la cadena de mandos; el que lo realiza queda expuesto a los reclamos y quejas de los sectores distintos al propio. Es oportuno diferenciar este control de la superposición funcional a la estructura formal, pues en este caso hay una decisión específica aceptada por la jerarquía, mientras que en el control secundario no hay disposición previa, aunque la diferencia es mínima.

Este halo del poder se ve favorecido por modos complementarios de la estructura formal, tanto en lo referido a las superposiciones informales similares a la que se terminó de ver como a las comisiones o grupos de trabajo que reúnen a jefes y empleados para tratar temas específicos, y también cuando se utiliza como medio de coordinación por ajuste mutuo entre diferentes sectores o secciones de una organización.

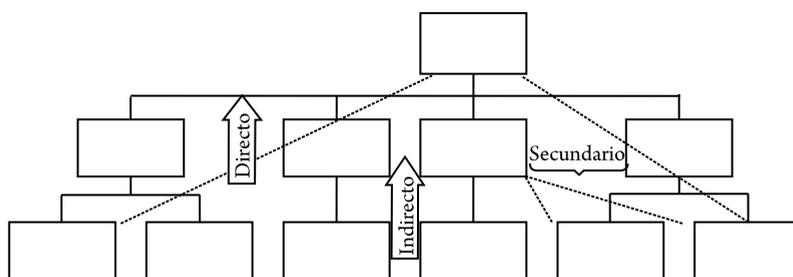


FIGURA 61. Tipos de control

1. Control directo: se ejerce sobre subordinados.
2. Control indirecto: se ejerce sobre subordinados de subordinados.
3. Control secundario: se ejerce sobre subordinados de otros sectores.

### 6.3.2 TÉRMINOS EN LA RELACIÓN DE CONTROL. AMPLIACIÓN DEL CONCEPTO

Hasta aquí se ha tenido en cuenta al controlador y se dejó al margen la situación del controlado. Un subordinado, al incorporarse como integrante de una organización, en el balance de conveniencias al decidir su participación acepta tal calidad y queda obligado dentro de ciertos parámetros a cumplir las órdenes que reciba del superior. El control aparece como un factor natural del esquema y sumiso el receptor de tal actividad. La misma cultura organizacional preserva los modos de realizar el control como una

costumbre o tradición normal entre sus integrantes si se realiza en sus cauces naturales.

Por carácter transitivo el que está bajo el control de un jefe aceptará el control del superior de su jefe, si se realiza en forma intermitente y ocasional. Si fuera permanente, la realidad organizacional sería que depende directamente de tal superior, aunque el organigrama indique lo contrario. En forma similar el control indirecto secundario cuenta con un espacio de sumisión no muy amplio en el subordinado, pues siempre habrá algún grado de prevención por las consecuencias de no aceptarlo. Es evidente en estos casos que no hay una orden específica previa, no obstante lo cual, por extensión, el control se realiza sobre aspectos generales como principios, políticas o cuestiones de criterio común.

Según fue definido el control se puede clasificar de mecanicista, por ser de carácter limitado y rígido, con un componente represor. Hay un crecimiento del concepto al incorporar decisiones generales, que deben ser conocidas por todos los participantes, aunque no hayan sido comunicadas bajo la forma de una orden y que son susceptibles de ser controladas, ampliando la esfera del control. A partir de este momento se genera confusión entre control y autoridad, pues ésta como facultad institucional de emitir órdenes que dispongan, dirijan y orienten las actividades de los subordinados produce una colisión con el control si éste verifica sin haber una orden previa.

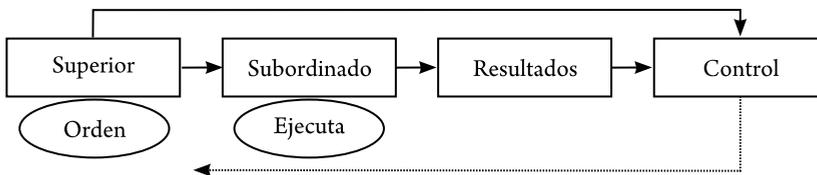


FIGURA 62. Circuito del control

Perfeccionar la comunicación, la sumisión del subordinado y su control, máxime cuando este último es estricto, refuerza la autoridad. Pero no mejora en nada la decisión que ha sido tomada sin participación, sin consenso de quien debe ejecutarla. Es una fórmula no apta para motivar y pedir al subordinado empuje, creatividad, innovación.

Ésta es la razón para haber comenzado a tratar el tema con un concepto restringido del control, ante la imposibilidad de distinguirlo de la autoridad si no hay una orden o comunicación previa, en caso de que ambas activida-

des sean realizadas por la misma persona o dentro del mismo sector. Hay situaciones en que las funciones son ejercidas por distintas personas o están diferenciadas netamente y así se favorece la distinción entre ejecución y control.

La información, decisión, órdenes, ejecución y control relacionando tales actividades con la estructura están presentes en todos los niveles pero no tienen las mismas características. En los niveles superiores las funciones son más extensas, más amplias y abarcan numerosas tareas, y en general se desvanece o queda desdibujada la línea de autoridad clásica y resulta en su reemplazo un control general, correctivo en la señalización del rumbo de la organización en los grandes temas que le interesan. A medida que se desciende en la escala jerárquica se incrementa la concentración del foco de atención en tareas operativas, se requiere información de mayor detalle y aumentan las decisiones programadas, en algunos casos en alta proporción.

### 6.3.3 DUALIDAD EN EL CONTROL. DISTINTOS TIPOS DE CONTROL

La figura del control puede ser aplicada en forma exagerada, abusiva o desvirtuada de lo que debe ser como apoyo de la conducción, en especial en sus medidas correctivas, que presentan dos aspectos. El primero es relativo a la decisión que le dio origen, para que se alcancen los resultados esperados, la que se puede denominar corrección técnica.

El otro aspecto es la afirmación de la jerarquía y la obediencia o acatamiento que el subordinado debe prestar a la autoridad, y su manifestación es la corrección disciplinaria. Tiene por objetivo lograr que estos hechos no se repitan, tanto con el o los infractores como por los demás subordinados.

Esta arista es la que más se utiliza en forma excesiva, busca la sumisión por temor y el subordinado acepta cualquier orden con tal de evitar las consecuencias que le traería no cumplirla.

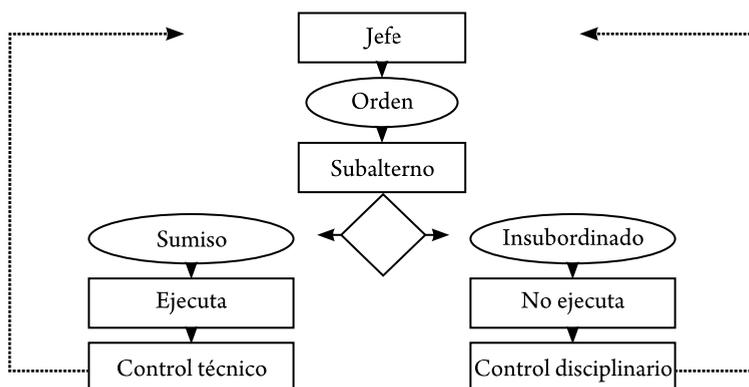


FIGURA 63. Dualidad del control

Hay organizaciones en las cuales las órdenes implican un riesgo importante para quienes las ejecutan, de donde no es dable esperar el convencimiento del subordinado de su conveniencia u oportunidad. Se requiere para la acción anular la voluntad por miedo a las represalias, aunque se debe reconocer que para muchos participantes no interesa el riesgo personal y depende del especial carácter la aceptación de tales situaciones sin elementos coercitivos. Esas organizaciones, vinculadas sobre todo con funciones de seguridad y defensa, hacen a su esencia tener esta metodología. A veces sucede que son imitadas por otras de diferentes tipos cuyas actividades no dependen de que se instrumenten de tal manera y que lo hacen por considerarlo apropiado a los objetivos, que se consideran beneficiados en su concreción con esa postura. Tal vez los psicólogos puedan explicar mejor las razones por las cuales muchas personas adhieren a este tipo de conducción. Desde el punto de vista administrativo, el control riguroso responde a la caracterización del jefe autocrático, según los estilos de liderazgo típico de las estructuras centralizadas.

De acuerdo con el objeto del control se distingue el control superior, que corresponde a los objetivos más generales, que incluyen los resultados generados por las decisiones programadas a fin de vigilar su vigencia. Para controlar la aplicación de estas últimas, que por oposición sería control inferior, la denominación de uso común es supervisión. Hay un control preventivo, otro concomitante y uno posterior, atendiendo al tiempo en que se desarrolla en relación con el objeto. También se encuentra un control operativo, otro de legalidad, presupuestario (empresario y público), de oportunidad,

de gestión, estratégico, etc. El que mayor notoriedad ha alcanzado es el *control de gestión*, que verifica la actividad organizativa y su aptitud para alcanzar el cumplimiento de los planes.

Según fueron definidos, los planes son decisiones actuales sobre actividades futuras que llevan implícita la autoridad como condicionante para su cumplimiento, con lo cual se quiere significar que los planes son órdenes que se deben cumplir. La participación y el convencimiento de los ejecutores de las bondades de la planificación facilitarán la sumisión sin originar conflictos. La rigurosidad y metodología de las previsiones, el análisis pormenorizado de las principales alternativas con la justificación de las elegidas y los sistemas complementarios de obtención de información sobre la marcha de los planes, verificando las diferencias con la documentación preelaborada, son la mejor garantía para hacer efectivo un control de gestión.

Una diferencia sustancial se da entre control privado y público, aunque las más de las veces tienen muchos puntos en común. Cuando los titulares del dominio de un ente privado son personas físicas ejercen esa titularidad en forma directa como propietarios o bajo la forma de sociedades de personas, incluyendo algunos casos de sociedades de capital que se conducen personalmente. Son los individuos según sus intereses los que ejercen el control general del patrimonio y de la evolución de su explotación en forma directa y cercana a los hechos.

En las grandes empresas y otras asociaciones con esas características, cuyo ejemplo más acabado son las sociedades anónimas, los dueños no están individualizados sino conformados por el público que resguarda su identidad con la tenencia de acciones, y quedan anónimos y alejados de los acontecimientos que produce la organización. En estos casos hay figuras que tienen por función proteger el interés de los propietarios y ejercen el control por ellos, como los síndicos, consejos de vigilancia, fideicomisos, etc.

Las administraciones de estos entes están profesionalizadas, establecen las cadenas de mando con el control operativo y sus propietarios ejercen un control final sobre los principales cargos y los resultados de la gestión una vez por año, en las asambleas de accionistas. En ellas los “anónimos” deben identificarse para renovar los mandatos de los controlados y controladores, y aprobar balances y memorias como documentos generales que resumen los resultados de todas las operaciones.

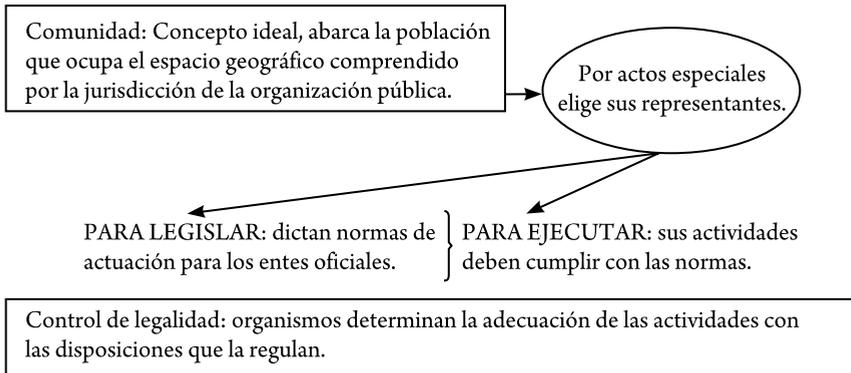


FIGURA 64. Control público

En cuanto al control público, se basa en la división de poderes de la democracia republicana, ejerce un control recíproco por oposición de intereses y lógicamente realiza un autocontrol por lo que es de su responsabilidad. La aceptación del Estado por parte del individuo es una decisión crucial debido a la renuncia que implica subordinarse a un poder superior, hecho que debe presentar garantías en cuanto a equidad, equilibrio, posibilidad de reclamos, etc. El sistema democrático no ha sido superado en cuanto al orden que establece y ha demostrado que es el mejor ya que permanece desde hace más de dos milenios.

Por pertenecer a la comunidad, las organizaciones públicas, a la manera de las asambleas de las sociedades anónimas se someten a un control superior en actos periódicos, cuyo plazo varía según países y regiones, en los que el pueblo debe identificarse al igual que los accionistas propietarios para emitir su voto y elegir a los principales responsables de la cosa pública.

Mientras tanto, entre elección y elección hay mandatos, cuyos mandatarios tienen obligaciones que cumplir para hacer efectivo el control general; la administración también está profesionalizada en forma análoga a las grandes corporaciones privadas con el control operativo de la cadena de mandos. Por sus características, las organizaciones del ámbito público están muy estructuradas, con innumerables procedimientos formales, a los que no escapa el control; existe una separación neta entre ejecución y control que, en comparación con las otras organizaciones resulta más extendido, de cumplimiento inevitable, con figuras muy precisas y definidas.

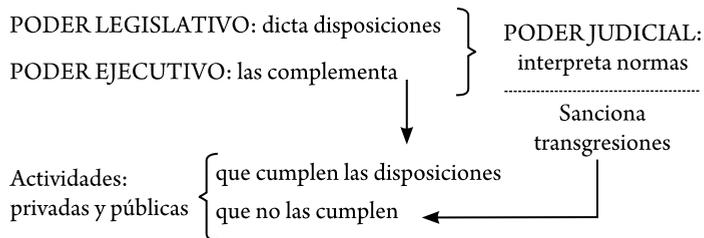


FIGURA 65. Control general comunitario

### En “Lecciones de Derecho Público” Carolina Reyes dice:

La principal razón para la separación de las funciones del Estado es la distribución del ejercicio del poder en distintos órganos a fin de evitar su concentración, situación que daría lugar a grandes abusos por parte de los gobernantes, frente a los cuales la población se encontraría en un estado de indefensión casi absoluto. Por el contrario, la atribución de cada una de las formas de ejercicio del poder del Estado –legislación, jurisdicción y ejecución– a un órgano distinto, permite establecer entre ellos un esquema de control mutuo, tendiente a impedir abusos y a asegurar a los habitantes vías de reclamo y de defensa frente al poder del Estado. Respecto de ello, la mayor garantía con que cuenta la sociedad civil –a quien también compete una porción del ejercicio del control sobre los órganos del Estado– es el principio de legalidad de los actos de gobierno; es decir, que ellos deben cumplir todos los requisitos de forma y de fondo que las distintas normas jurídicas exijan, bajo pena de ser declarados inválidos y hacer nacer la responsabilidad de los agentes que los suscribieron (Chiara Díaz, 1997: 223).

## CAPÍTULO 7

### LA ESTRUCTURA

#### 7.1 JUSTIFICACIÓN Y CONCEPTOS BÁSICOS

##### 7.1.1 TAREAS Y DIVISIÓN DEL TRABAJO. NIVELES Y ÁREAS.

###### EL ORGANIGRAMA

Cuando las tareas a realizar exceden la capacidad de una persona y se necesita alguien más para llevarlas a cabo surge la necesidad de coordinación en los movimientos en las actividades que ejecutan, y uno de los participantes toma a su cargo esa ocupación extra. Si las tareas continúan en expansión y exigen nuevas incorporaciones para realizarlas, irá en aumento la necesidad de coordinar, acompañada por el crecimiento de las ocupaciones adicionales, hasta llegar al punto en que se tornará imprescindible contar con individuos dedicados en exclusiva a ellas.

La distinción de tareas de base –operativas– y de coordinación y similares –complementarias– es posible a nivel teórico, pues en la práctica resultan confundidas, en razón de ser todas necesarias para los logros en común. No obstante, se pueden diferenciar las tareas producto de la división del trabajo, que llevan a cabo las actividades de base y que por desarrollarse en un mismo plano dan lugar a la llamada especialización horizontal, de las que se le superponen, que son tareas de apoyo, como las de planificación, organización, dirección, y muchas otras, que conducen a la especialización vertical, así denominadas por la ubicación que generalmente se atribuye a los escalones o niveles jerárquicos, de estar por sobre los niveles que ejecutan las tareas de base.

En realidad, todas son tareas principales, y la diferencia está en que las operativas son las que generan el o los productos y/o servicios que ofrece la organización a sus clientes y, según su magnitud será el producido. Las de coordinación y apoyo sirven de sostén, son complementarias y necesarias para ejecutar las primeras, sin presentar una relación directa con la produc-

ción, aunque la condicionan y determinan de muy diversas formas. Si hay una mala planificación, falla la coordinación o no es buena la dirección, seguramente la performance general será baja, hasta el punto de comprometer la existencia de la organización en cuestión. Por el contrario, en la medida que las tareas de apoyo sean eficientes posibilitarán un flujo de salida adecuado para las condiciones del contexto.

Algunas de las ocupaciones son de fácil medición en cuanto a su rendimiento. Un ejemplo concreto es la misma función de producción, donde evidentemente fabricar 10 unidades es completamente diferente a obtener 20 unidades. Otras actividades, tal vez la mayoría de ellas, no tienen esa ventaja de contar con una medida natural, pero son necesarias, como se puede mencionar en el caso de la limpieza, donde está muy claro que no es lo mismo sucio que limpio, pero ¿cuánto?, y se agrega a la preocupación por la limpieza, el mantenimiento de instalaciones, la prevención de accidentes, la planificación, la actualización técnica, el ambiente físico y psíquico de trabajo, y se puede seguir con una lista muy frondosa.

Hay una graduación en las características de las actividades, que parten del escalón inicial, con tareas que tienen una definición concreta, sin mayores posibilidades de variantes en cuanto a su ejecución, pues la manera de hacerlas es una, y ejecutarlas de otra forma o no se puede o no da los resultados que se alcanzan haciéndolo correctamente. Estas actividades fueron el desvelo de Taylor, que concretó con sus muy difundidos estudios de tiempos y movimientos. A partir de ellas y por agregados se generan otras actividades, a las que normalmente se califica como funciones y que constituyen un grupo de tareas no establecidas taxativamente o definidas en forma muy general, sin mayor precisión y que inclusive se modifican siguiendo la evolución del medio en que se desenvuelven, resultando un concepto dinámico.

Para remitir a ejemplos es atinente comparar actividades del encargado de un torno con las que tiene el responsable de la seguridad. El primero dedicará tantas horas a una pieza, con determinadas medidas e indicaciones precisas para la ejecución de sus tareas. Por el contrario, quien tiene responsabilidad en la seguridad abarca un espectro muy amplio y de difícil determinación en cuanto a su medida, y su apreciación queda sujeta a las opiniones relativamente inciertas, dada la subjetividad de que están imbuidas. La escala se puede completar agregando a las funciones los objetivos de cada sección, que integran un estrato superior, y se sigue ascendiendo con los objetivos sectoriales, departamentales, según estén ordenadas las relaciones

jerárquicas. A medida que se sube en la escala resulta una mayor cobertura y generalidad rememorando lo aseverado para los fines.

Con relación al concepto de función, es válido diferenciar las de los sistemas mecánicos, en general constreñidos a un número determinado de posibilidades, que la técnica amplía constantemente, en especial con la cibernética, haciéndolos más versátiles, de las que son responsabilidades de los empleados y de quienes ocupan los cargos que componen la estructura. Se deja de lado la analogía con las funciones cumplidas por los órganos en los seres vivos, pero que amplía la idea sobre las mismas. Al tratar las organizaciones públicas en la formación de propósitos comunitarios se definirán las funciones de tales organizaciones como contraprestación –beneficio– a las contribuciones de los ciudadanos.

Es evidente que cuando mayor es la organización más individuos pueden ocuparse personalmente de cada tema, con lo cual se obtienen rendimientos en tales conceptos, potenciados por el trabajo en grupos y favorecidos por la especialización, que al ser repetitiva, permite perfeccionar las tareas, lo que no sucede si las funciones son muy amplias, pues pocos se ocupan de todo. Desde ya se incluye esta característica como ventaja comparativa de las grandes organizaciones que, por su mayor volumen producen recursos suficientes para atender muchos aspectos colaterales, como por ejemplo, el de la investigación y aplicación de nuevos métodos, sistemas y productos.

Se agrega, como ventaja, que si una pequeña organización desea incorporar una nueva actividad o función con seguridad que la inversión necesaria será, en proporción a su capital, mucho mayor que la misma relación de una gran organización, y por lo mismo resulta más fácil el fraccionamiento en las tareas masivas.

Los modos de disposición de las ocupaciones y cómo éstas se entrelazan e inciden y condicionan la ubicación y cualidades de los participantes y de los elementos de que se valen dan lugar a una configuración especial, denominada estructura, que caracterizará a cada organización.<sup>25</sup>

Desde el punto de vista de la teoría general de sistemas la estructura está constituida por las interrelaciones que vinculan los elementos. En los aspectos formales, aquellos que se adoptan oficialmente cumplimentando determinados procesos y requisitos, se trata de relaciones de jerarquía donde se fijan los niveles que, como se anticipó llevan a una diferenciación vertical sustentada en la autoridad y a una separación horizontal determinada por la división del trabajo, unidos unos y otros por vías de comunicación y representados gráficamente por las líneas de los organigramas.

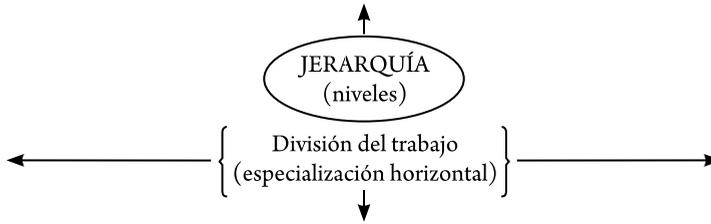


FIGURA 66. Espacios de las variables organizacionales

El público en general y quienes se vinculan con cualquier organización en particular tienen una idea aproximada sobre las formas de comportamiento y de actuación que se califica como criterio. Existen en todas las organizaciones, de donde deriva su difusión y conocimiento común en la población. Tal vez el principal criterio (se utiliza esta palabra para evitar el uso del término principio por sus connotaciones, a partir de las críticas que les formularan a los enunciados por Fayol) sea el de jerarquía, que implica la autoridad que los niveles superiores tienen sobre los inferiores, con las facultades de dirección y control y las consiguientes responsabilidades.

Todo comienza en la creación o fundación de cada organización, momento en el cual, por lo común sus dueños, propietarios, socios, accionistas o quienes tienen la facultad legal de hacerlo la invisten de jerarquía, definen los principales aspectos de orden del inicio y asignan la autoridad que marcará las sucesivas secuencias y procesos que se sucederán en la continuidad de la existencia del ente.

En el concepto de organización se habla de institución social, ya que las actividades y relaciones organizacionales tienen una relativa permanencia a través del tiempo. Sus participantes, aun sin conciencia de ello, son conservadores, dan por supuesto que no habrá modificaciones sustanciales que perturben la marcha organizacional, excepto cuando advierten peligros o amenazas en tal sentido. Pero mientras esto no suceda se concentran en lo que hacen, sin cuestionarse la permanencia organizacional.

Este aspecto es facilitador del elemento o componente burocrático, presente en toda organización. Si la actividad en común es efectuada por grupos, éstos se conforman, unen y desunen tantas veces como les plazca. Se constituye el grupo para realizar actividades y luego se desarma, para recomponerse nuevamente cuando lo consideren oportuno. Pero en las organizaciones hay una permanencia a través del tiempo, que deja huecos en las actividades grupales, es decir, el tiempo que los participantes dedican a la organización

excede el necesario para las actividades comunes, imprescindibles para la existencia organizacional. Ese tiempo excedente hay que ocuparlo y ahí surge una de las causas del fenómeno burocrático, pues se encarar tareas que sólo tienen justificación en sí mismas, sin utilidad para la existencia organizacional, con el único beneficio de ocupar ese tiempo excedente.

En las organizaciones privadas esta circunstancia está limitada dado que los recursos que se obtienen deben ser suficientes para cubrir todas las actividades y los costos, lo que determina la existencia de burocracia solo hasta donde lo permitan los recursos. Aunque no se cumplan tareas sin sentido, el tener capacidad ociosa, una situación normal que se presenta en aspectos como el financiero, de personal, existencias, instalaciones, significa un desperdicio en el sentido estrictamente utilitario.

Pero en las organizaciones públicas no sucede lo mismo en lo relativo a la limitación burocrática hasta el monto de los recursos, gracias, nuevamente, a su existencia necesaria y su derivado, la autoridad soberana, que obliga a los ciudadanos a contribuir y sostener tareas oficiales que en muchos casos nada tienen para aportar a la comunidad y están únicamente justificadas por sí, como facilitadores burocráticos, en el mal sentido de la palabra.

En las organizaciones actuales, aquellas afectadas por la globalización, se reduce este componente burocrático que incide, naturalmente en el costo organizativo y por lo tanto en su eficiencia.

### 7.1.2 CONSTRUYENDO LA ESTRUCTURA: DELEGACIÓN, UNIDAD DE MANDO Y ALCANCE DEL CONTROL

Para armar la estructura es necesaria la delegación, que significa dotar a un cargo de los medios necesarios para ejecutar una o varias tareas. Esos medios están referidos a los elementos materiales, tales como herramientas, instalaciones y materias primas, en términos computacionales el hard, en tanto queda la denominación de soft para la preparación del operario, su capacitación para desarrollar correctamente tales tareas.

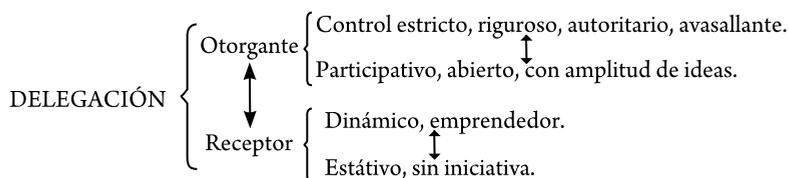


FIGURA 67. Bandas de actuación

Normalmente, estas capacidades son los elementos determinantes que debe poseer el trabajador, definido como estandarización de habilidades. Según el tipo de tareas puede haber una selección previa que las exija o una experiencia organizacional que las desarrolle. Numerosas organizaciones se ocupan de consolidar y perfeccionar estas capacidades, con cursos, pasantías, investigaciones, entrenamientos y similares; son las entidades que se preocupan por evolucionar, crecer y prosperar teniendo en cuenta a su personal, lo que hace que estén presentes muchos valores positivos.

La delegación establece una relación entre quien delega y a quién se delega, concediendo, otorgando o transfiriendo facultades para ejecutar una o varias tareas, cumplir una o varias funciones y/o realizar determinados objetivos, que incluyen las atribuciones institucionales de decisión y de autoridad, cuando corresponda. El receptor se responsabiliza de los aspectos delegados.

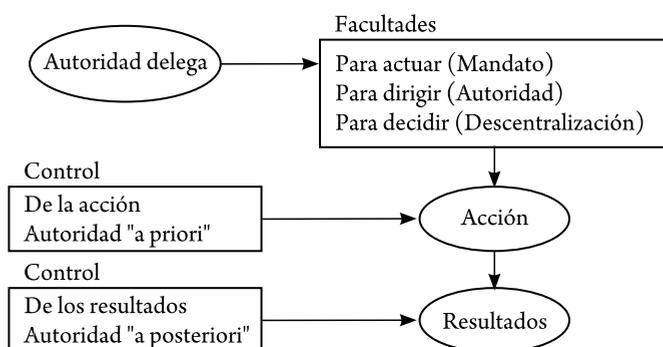


FIGURA 68. Alcances de la delegación

Existen diferencias entre las delegaciones de los niveles más altos y los más bajos, ya que en los primeros lo común es que sea de características más generales y amplias; se tornan más minuciosas y cerradas con las tareas operativas que, lógicamente se traducen en las responsabilidades, que son muy concretas en los niveles más bajos de la estructura (se cumple o no la tarea, bien o mal, sin otras posibilidades). Los niveles superiores son responsables de todo, lo que incluye el cumplimiento o no de tareas, bien o mal.

El sistema que se dispone en la delegación contiene principios que ratifican, según la orientación general de la organización, la preponderancia autocrática, en general centralizadora, sin demasiado margen de discrecionalidad en los subordinados, de criterios mecanicistas, automatizantes,

formalistas. A los que se contraponen los sistemas que sólo reglamentan lo imprescindible, descentralizados, participativos, democratizados, libres, hasta donde ello es posible, con amplias facultades concedidas, de extensos márgenes o espacios para la creatividad e iniciativa de los subordinados que en general signan a las estructuras modernas, en el proceso de evolución y adaptación al contexto en que les toca desenvolverse.

Dentro de las particularidades del sistema vigente se destacarán los rasgos propios, de personalidad de los participantes, que se influyen recíprocamente. Con distintos matices, la realidad de cada organización seguramente se ubicará en la franja intermedia, con inclinaciones hacia uno u otro extremo según hayan evolucionado en cuanto a tamaño, cultura, medioambiente, tareas que desarrolle; lo que definirá aspectos típicos y características diferenciales entre estructuras que en definitiva determinará el sistema socio-técnico que se instale, naturalmente dinámico ya que muda con el paso del tiempo, a medida que cambian las diferentes variables que lo inciden.

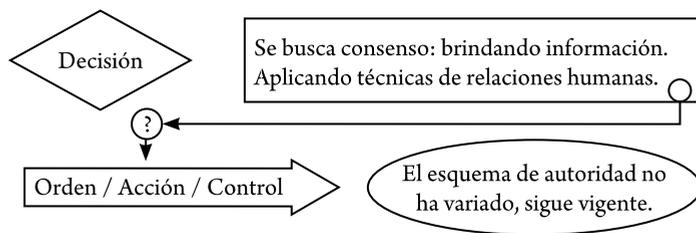


FIGURA 69. Paliativos para motivar e incentivar

Un párrafo especial merece uno de los recursos comprendido en la delegación, cuando ésta se refiere a actividades que requieren el concurso de varias personas, y que se vio al tratar el proceso de influencia. Es la asignación de autoridad, como medio institucional para poder dirigir las acciones de los subordinados. Para eso está dotada de la facultad de decidir en los asuntos de su incumbencia específicos de la problemática propia, y los estímulos y castigos de las actitudes, para lograr la sumisión del subordinado, lo que constituye el aspecto disciplinario de la autoridad. De esta manera la organización se estructura y establece en la forma más detallada posible, a lo que se agrega razonable, la responsabilidad para cada cargo, con las actividades que comprende, las personas que de él dependen, los recursos a su disposición y a quién debe rendir cuentas.

Como base general de organización prevalece el criterio de la unidad de mando, que significa que cada subordinado responde ante un solo jefe, que es el que detenta la autoridad formal y es el único responsable de su actuación. Por el contrario, Taylor había propuesto la utilización de capataces funcionales como mejor manera de aprovechar los beneficios de la especialización y de la tarea que realizara el operario dependía qué capataz debía dirigirlo; una variante, sin demasiada aceptación, por cierto, al principio de unidad de mando.

Primer nivel	Facultades: decidir, delegar, dirigir, ejecutar y controlar. Es responsable por los resultados, inclusive de omisión.
	Delega
Segundo nivel	Recibe delegación: para decidir, ejecutar tareas y/o cumplir funciones, con autoridad si corresponde, definiendo el alcance del control. Queda responsable por la delegación recibida.
	Delega
Último nivel	No tiene subordinados (no recibe autoridad). Prevalecen las tareas sobre las funciones. Las decisiones son acotadas. La responsabilidad también es reducida.

FIGURA 70. Conformación estructural

Además de los niveles y áreas, tradicionalmente se utiliza otro concepto, el alcance o ámbito de control, referido al número de subordinados que dependen de un superior, que en un extremo es extenso, cuando los subordinados son muchos, o reducido, si son pocos; las magnitudes resultan relativas, pues depende principalmente de las características de las tareas. Si son repetitivas, faltas de variantes, se podría decir monótonas, el control es sencillo y un solo superior puede controlar y coordinar a un gran número de personas. La imagen es la del capataz que subido a una pequeña torreta vigila a muchas personas, que pican piedras o realizan tareas similares (Tiempos Modernos - Chaplin). Pero si requieren gran coordinación, por la complementariedad y complejidad de las acciones y se necesita una comunicación permanente, no sólo entre subordinado y superior sino también entre operarios, las posibilidades de un amplio ámbito de control se ven seriamente comprometidas.

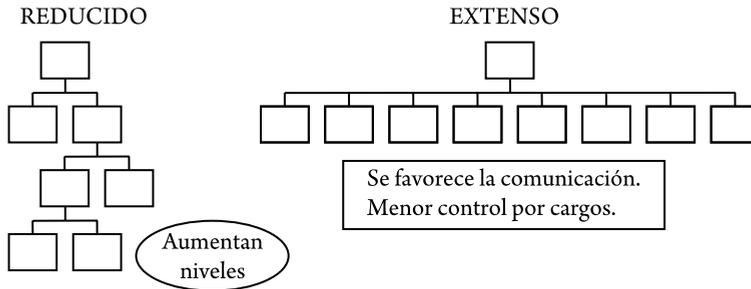


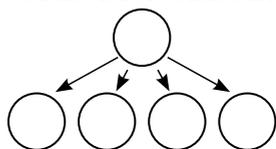
FIGURA 71. Alcances del control

En este tema de las relaciones estructurales se consideran apropiados los desarrollos de Mintzberg (1992), que distingue como mecanismos de coordinación: a) supervisión directa, cuya figura típica es el capataz; b) ajuste mutuo, cuando los operarios se ponen de acuerdo entre sí, por la regulación de las interrelaciones productivas de sus tareas y c) estandarización, tanto de procesos como de capacidades y de producción, coincidiendo en que cada tipo de tareas tiene su correlato en la forma coordinadora y origina distintas posibilidades en la amplitud del alcance del control.

### 7.1.3 ESTANDARIZACIÓN. CENTRALIZACIÓN Y DEPARTAMENTALIZACIÓN

La estandarización corresponde a las decisiones programadas, que adoptan o establecen normas o disposiciones sobre cómo realizar tareas, procesos, funciones o parámetros de calidad y todo otro aspecto que se pueda fijar imperativamente o como guía o referencia, antes de su concreción. Se puede generalizar diciendo que la estandarización de capacidades, habilidades o destrezas se utiliza como parámetro de selección y de formación, según los casos; la estandarización de producción ya se trate de bienes o servicios, es extensiva a los insumos –entradas– o a los controles de calidad –salidas–; en tanto la de procesos es aplicada típicamente en el ámbito interno, estableciendo formalidades que pueden generar burocracia, no habiendo una guía concreta para delimitar esa zona gris.

SUPERVISIÓN DIRECTA



AJUSTE MUTUO

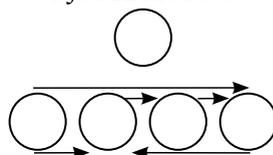


FIGURA 72. Control vertical y horizontal

Es necesario considerar las características y habilidades de la conducción, pues aquella que es autocrática, con un estricto principio de control verá limitada sus posibilidades de tener un elevado número de subordinados. En cambio se facilita la dirección con la aplicación de criterios democráticos y participativos, reservando el control para los aspectos relevantes, como tiene que ser una buena conducción.

Se llevan así al máximo las posibilidades de desarrollo y expansión de la organización, aunque aquí nuevamente se encuentra el criterio de que son las variables, tanto internas como externas, las que determinarán las maneras en que se conducirán las organizaciones.

Sucede que en la medida en que varias personas se sienten respaldadas y alentadas en sus propuestas y proyectos, efectuados con responsabilidad, y justificados por las oportunidades que presenta el medio, su potencial es mucho mayor que el de un solo jefe, por bueno que sea, que no admite nada que no sea propio. En el fondo, tal jefe revela incapacidad para liderar un grupo agresivo, emprendedor e innovador, como se exige hoy a los trabajos en común.

Estas situaciones están vinculadas con otro tema importante en la faz organizativa, el referido a la centralización. Se entiende por tal la concentración de las facultades de decisión en un punto o en un sector y se deja la ejecución a los niveles subordinados. Por el contrario, la descentralización implica otorgar con la delegación, la facultad de tomar decisiones a los niveles inferiores.

La adopción de una forma u otra tiene consecuencias en las actividades y resulta evidente que cuando más descentralizada esté una organización más decisiones habrá cercanas a los problemas, especializadas, con acceso directo a la información atinente, mejor respuesta en la variedad y en la rapidez y también mayores problemas de coordinación, pues los puntos de vista se diversifican.

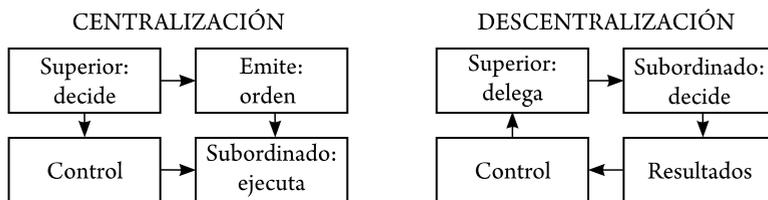


FIGURA 73. Control rígido y flexible

En las organizaciones contemporáneas la tendencia es a la descentralización, aunque tampoco se da en forma pura. A veces se considera necesario reservar facultades decisorias en las cuestiones consideradas importantes, por lo cual se encuentran aspectos centralizados y otros descentralizados. La descentralización absoluta se da cuando dos organizaciones no tienen ninguna conexión, y por ello resulta razonable hablar de grados de centralización y descentralización.

Ocasionalmente, en las organizaciones públicas se habla también de desconcentración, la que resulta de pasar la prestación de servicios de una organización mayor a otra menor, como sucede de la Nación a las provincias (regiones) o de éstas a los municipios (locales).

Otra tendencia actual en las organizaciones es reducir el número de niveles jerárquicos, lo que en términos generales supone un ámbito de control extendido para una misma cantidad de personas ocupadas, pues así se ven favorecidas las comunicaciones formales, y refleja también un cambio en el concepto de control, cada vez más alejado de los conceptos mecanicistas.

Estos procesos se ven favorecidos por el factor tecnológico, en particular en el campo de las comunicaciones y la capacidad de procesar datos, con lo cual los participantes tienen a su disposición todos los elementos que en tal sentido necesitan. La reducción de escalones agrega la ventaja de resultar más económica, pues siempre se parte de una remuneración mínima para el nivel más bajo y a medida que se asciende en la escala jerárquica se produce una diferenciación remunerativa, que hace elevar los montos salariales de los principales niveles.

La agrupación de tareas en unidades mayores, denominada en general departamentalización, es otro de los tópicos fundamentales para una adecuada estructura. Los criterios para unir distintas tareas bajo una misma conducción resultan relativamente obvios, ya que en primer lugar se deben considerar las interrelaciones existentes en las actividades operativas. Normalmente hay una secuencia en el flujo de trabajo que se debe respetar de

manera que, por ejemplo, el inicio del proceso y el final no queden bajo la misma supervisión, con departamentos intermedios que alteran el orden lógico al interponer controles que responden a otra orientación.

En la medida de lo posible cada departamento debe completar un ciclo y entregar su producto terminado para esa área al siguiente, para poder individualizar las fallas y determinar responsabilidades. Pero todo esto es dicho en el aire, como si se quisiera aprender a nadar fuera del agua. Cada situación particular tiene múltiples factores específicos a considerar, lo que torna inútil tratar de generalizar con tantas variantes en juego.

Hay organizaciones en que las operaciones de fabricación son intermitentes, con múltiples productos que impiden centrar la estructura en las corrientes de trabajo, por lo que adquieren relevancia los procesos comunes, con variados grados de participación en la fabricación de los artículos, y resulta conveniente basar la división en ellos.

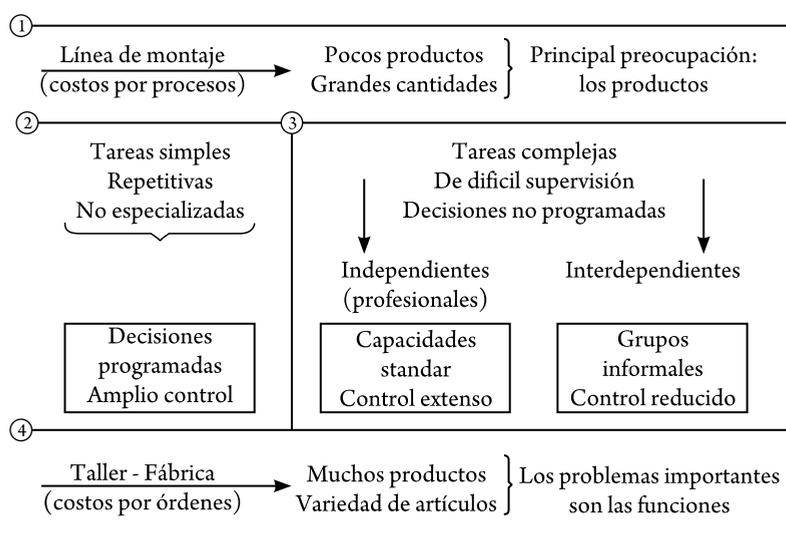


FIGURA 74. Pautas generales estructurales en las actividades

En definitiva, prevalecen dos tipos fundamentales en la departamentalización, una denominada funcional, tal vez la más difundida y que en 1957 tuvo su máxima referencia con el modelo de áreas ACME (Álvarez, 2000: 364) y la otra, divisional, por productos o de mercados, que es indicativo de las líneas de trabajo. Pero no son las únicas, pues hay agrupaciones geográficas, por clientes, por proveedores, por tiempos, y tantas más como especi-

ficidades puedan encontrarse para establecer bases lógicas de la separación de tareas. Se debe consignar que no hay configuraciones estructurales puras, pues cada nivel adopta la forma que más se adapta a sus actividades, en concordancia con los restantes niveles y sectores.

Se trae a colación la estructura de las organizaciones públicas, planteando el interrogante de cómo se configuran. Viene al caso la cita:

En todo Estado hay tres partes de cuyos intereses debe el legislador, si es entendido, ocuparse ante todo, arreglándolos debidamente. Una vez bien organizadas estas tres partes, el Estado todo resultará bien organizado; y los Estados no pueden realmente diferenciarse sino en razón de la organización diferente de estos tres elementos. El primero de estos tres elementos es la asamblea general, que delibera sobre los negocios públicos; el segundo, el cuerpo de magistrados, cuya naturaleza, atribuciones y modo de nombramiento es preciso fijar; y el tercero, el cuerpo judicial (Aristóteles, 1941: 191-2).

Los tres poderes del Estado se señalan con la terminología propia de la época (hace más de 2300 años), en donde la asamblea general equivale al poder legislativo, la magistratura al Poder Ejecutivo, en tanto que al poder judicial lo designa como cuerpo judicial. Esta división aún perdura, lo que demuestra que no ha variado mucho la composición estatal, lo que impresiona si se la compara con la evolución empresaria.

Pero se debe reconocer que esta no es propiamente una departamentalización sino el orden democrático para las estructuras comunitarias y que a cada poder le corresponde un orden similar al de las organizaciones privadas, que son las que deben equipararse a la departamentalización, según las características de cada poder, con una trayectoria que exhibe como atributo su relativa invariancia, tanto espacial como temporal.

Lo tratado hasta aquí se refiere a la formalidad, que contiene a la organización y, no obstante la reiteración le da forma. Pero no es todo, ya que dentro de la organización bulle una serie de interrelaciones, la mayoría espontáneas, pragmáticas, que tienen su origen en la naturaleza humana y se desarrollan a la par de los vínculos formales, juntos o superpuestos. La formalidad absoluta no existe en ninguna organización, si no fuera así existirían organizaciones mecánicas, totalmente predecibles; su inexistencia corrobora lo afirmado.

## 7.2 LAS VARIANTES

### 7.2.1 ALTERACIONES DE LAS FORMAS ORGANIZACIONALES, INSTITUCIONALES E INFORMALES

En la misma línea de mando muchas veces sucede que por distintas razones no se aplican los principios autoritarios, lo que provoca alteraciones al equilibrio institucional. Hasta por disposiciones explícitas de los mismos mecanismos formales se crean y utilizan comisiones de trabajo que por lo general unen a varios responsables que actúan en conjunto, sin formalidades, ya que las comunicaciones son espontáneas, se debaten ideas y propuestas, se discute sin tener presente a la autoridad, en tanto la responsabilidad se diluye tras el número de participantes. En la jerga administrativa actual, las comisiones o comités reúnen las características típicas de las denominadas estructuras líquidas.

Los grupos *ad-hoc*, y las denominadas fuerzas de tareas, constituidas por participantes que se ocupan de asuntos especiales, a los que se les asigna el personal y los recursos que necesitan para lograr su cometido son manifestaciones que no siguen los preceptos tradicionales y se disuelven una vez conseguidos sus objetivos; desde el punto de vista de la teoría responden a los esquemas de organizaciones matriciales. Para fijar un orden sobre las distorsiones que se presentan se señalan las principales superposiciones a la estructura oficial, tomadas de Pffifner y Sherwood (Álvarez, 2000: 476-7):

a. Superposición funcional, que se da cuando los subordinados de un sector reciben indicaciones de otra parte de la organización, por ejemplo, los empleados por parte del departamento de personal, aunque no estén en la línea de mando. O contaduría, que indica al personal de producción cómo registrar costos o existencias.

b. Superposición de decisiones. Por distintas razones, como el desconocimiento de la información por falta de tiempo, por dedicarse a problemas mayores, no estar en la cadena de comunicaciones u otros motivos, o también por falta de carácter, a veces sucede que quien debe tomar una decisión no lo hace y ésta se adopta en lugar distinto al que corresponde. Es cuando alguien dice que para considerar un determinado tema hay que hablar con el secretario (una situación frecuente), o pedirlo a la señorita que se sienta en el escritorio que está junto al mostrador, que es la que se ocupa de lograrlo.

c. Superposición de comunicaciones. Si un empleado del nivel inferior de la organización necesita realizar una comunicación al obrero de la fábrica debe dirigirse a su superior para seguir la vía formal y, según la estructura

subir hasta el nivel que resulte común a ambos, para de allí descender hasta el operario. La cadena de comunicaciones se haría muy extensa, cada nodo introduciendo sus demoras y sesgos, y recargaría a la cúpula con la atención de un número, seguramente inmanejable, de comunicaciones. Con un sentido pragmático, en la mayoría de los casos el empleado se dirigirá directamente a su colega de fábrica, sin más vueltas; cada integrante de la organización establece comunicaciones informales entre sí, no previstas en el organigrama.

d. Superposición sociométrica. Además de las relaciones formales de la organización hay todo un entramado de relaciones subyacentes, producto de la sociabilidad del hombre. Hay grupos constituidos por afinidades, porque son vecinos, porque practican ajedrez, porque tienen el mismo credo, etc., que establecen sus modos de conducta, independientemente de la organización. También hay resistencias, rechazos o aversiones que justifican actitudes, que en definitiva, distorsionan la estructura formal.

e. El poder es otro componente que puede –y normalmente sucede– alterar las relaciones oficiales con su incidencia. Se pone como ejemplo el caso del cadete que es sobrino del principal accionista o del director y por lo tanto obtendrá privilegios o al menos un trato diferencial (sea bueno o malo), o el caso del dirigente gremial que por su poder de convocatoria puede hacer cambiar algunos rumbos decididos por la jefatura.

El factor poder merece especial atención en cuanto a su ubicación espacial y temporal y debe ser preocupación permanente para los principales responsables el lograr una equilibrada distribución en la estructura. La concentración en un solo punto, como puede suceder en una centralización excesiva, si bien ejerce una importante influencia no es del todo saludable pues al depender de un solo criterio está sujeta a desvíos significativos y se parcializa, sin alcanzar a movilizar todo el potencial organizativo que de esta manera pierde oportunidades. La influencia estructurada con esta configuración se debilita por largas cadenas de comunicación entre el centro y la periferia y necesita potenciarse con puntos adicionales con poder sobre los cuales apoyarse, que se alcanzan con una inteligente delegación.

En otro orden, pero siempre vinculado con las relaciones de los elementos de los sistemas en consideración o expresado más simplemente, en relación con las estructuras, la línea de montaje que representa la producción en serie de grandes cantidades de artículos homogéneos fue preponderante desde mediados del siglo XVIII y en la mayor parte del siglo pasado y se

transformó en sostén de las configuraciones empresarias ampliamente desarrolladas.

Desde el punto de vista de la teoría se explica este fenómeno por la economía de escala, en la que para determinadas producciones son necesarias importantes inversiones en instalaciones, maquinarias y demás elementos de la actividad industrial, y el recupero de las inversiones solo es posible con una venta comparativamente elevada en relación a otras actividades.

### 7.2.2 LAS ESTRUCTURAS Y LAS ECONOMÍAS DE ESCALA

Para estas organizaciones, en los primeros tramos en la escala productiva, cuando el número de artículos fabricados es bajo la incidencia de los costos fijos hace inviable el sostén económico. El precio de venta para cubrir tales costos es muy alto, por ser reducido el número de unidades que salen al mercado, lo que imposibilita su colocación. Se habla de un sistema de costeo por absorción, aunque, independientemente del sistema de costos que se utilice, la organización no puede sobrevivir con niveles de baja producción.

A partir de un determinado volumen y por tratarse de una mayor distribución de los costos fijos en el volumen de ventas y también por un incremento en el aprovechamiento de los factores de producción, que elevan su eficiencia al subir la actividad, los costos medios bajan hasta cierto nivel donde hay un punto de inflexión, desde el cual, según el análisis económico de los costos y por comenzar a declinar la eficiencia de los factores, empiezan a crecer los costos medios. El punto óptimo se encuentra donde se igualan ingresos marginales con costos marginales.

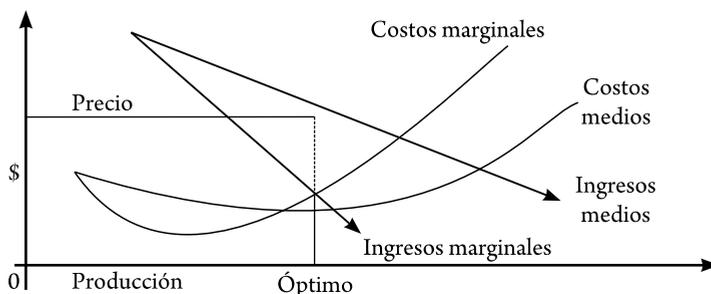


FIGURA 75. Modelo económico de la unidad productiva

De todo esto interesa rescatar que para determinados productos la fabricación sólo es posible a partir de grandes volúmenes de inversión, que re-

quieren en forma imprescindible de mercados muy amplios. La mayoría de las veces van más allá de los límites de una nación, para poder aprovechar las economías de escala, lo que hace recordar el término de *globalización*.

Si no es posible acceder a megamercados el precio de los productos se encarece y se aleja la oportunidad de llegar a un gran número de consumidores o directamente se imposibilita la producción. Se considera que a partir de grandes volúmenes de negocios hay un gigantismo que genera macroeconomías de escala y que necesita espacios comerciales muy amplios, en los que las pequeñas organizaciones quedan sin posibilidades de competir.

COSTOS MARGINALES	INGRESOS MARGINALES
Aumento que sufren los costos totales por una unidad más de producción	Aumento de los ingresos por vender una unidad más
100 u - 101 u - 102 u - 103 u - 104 u Niveles de producción	100 u - 101 u - 102 u - 103 u Niveles de ventas

FIGURA 76. Punto de corte para maximizar beneficios económicos

Superponiendo los niveles de producción y ventas, tal como sucede en la Figura 63, se ve que si se producen 100 unidades los costos suben \$5 y se obtienen \$10 de aumento en los ingresos; si se fabrican 101 unidades la ganancia es de \$2 por diferencia y llevando la producción a 102 unidades hay pérdidas de \$1. Saque el lector sus conclusiones.

En cuanto al punto óptimo, que asegura la máxima utilidad a la empresa, con base en el análisis marginal, es lógico que si lo que cuesta agregar una unidad más del producto es inferior al aumento que experimentará el ingreso total por esa unidad, convendrá incrementar la producción. Por los rendimientos finalmente decrecientes de los factores productivos sucederá que a partir de cierto punto ese costo por agregar una unidad irá creciendo a medida que se aumente la producción.

Por el contrario, el ingreso marginal generalmente es decreciente, pues para colocar cantidades cada vez mayores es necesario bajar el precio. Conocidos estos comportamientos la información acerca de los costos nunca

será completa ni oportuna y siempre relativa, lo que no invalida las razones para actuar según tales pautas aunque sea intuitivo, es decir, que no será un modelo matemático, exacto y mecánico pero sí lógico en cuanto al accionar empresario.

### 7.2.3 GLOBALIZACIÓN Y ESTRUCTURAS

Al considerar la evolución de las relaciones jerárquicas en el tiempo se mencionó la línea de montaje como una modalidad determinante en la denominada segunda revolución industrial. Por las características de estas formas de producción eran necesarias grandes cantidades de personas concentradas en un solo punto geográfico para mantener operativa la maquinaria productiva y esas circunstancias quedaron reflejadas en los desarrollos teóricos que acompañaron el fenómeno. El tiempo transcurrido y los cambios producidos en todos los órdenes afectaron las formas estructurales de las organizaciones.

Las aplicaciones cibernéticas han automatizado las máquinas y posibilitado la fabricación de grandes cantidades de artículos pero, a diferencia de las primeras épocas del industrialismo, con posibilidad de diferenciación. Para señalar un solo ejemplo: el producto más representativo de la línea de montaje, el Ford T, se fabricó durante muchos años en grandes cantidades, sin modificaciones, y todos del mismo color, lo que contrasta con el amplio espectro de modelos y variantes de la actualidad.

La robotización en los procesos productivos redujo al mínimo la necesidad de operarios no especializados, aquellos que sólo debían cumplir tareas mecánicas, repetitivas y ha desplazado el trabajo muscular por el cerebral, lo que torna obsoletas las rígidas estructuras de antaño. Sabido es que no se puede ordenar a las personas que piensen, ya que es tarea libre.

Estos efectos en los procesos productivos son también evidentes en todas las tareas. Las primeras computadoras producían un efecto centralizador en las organizaciones, pues las condiciones especiales que requerían, su volumen y alto costo no permitía adquirir varias, aspecto que hoy marca una enorme diferencia, ante la facilidad de contar con procesadores hasta en los más pequeños lugares de cualquier organización e incluso fuera de ellas. El trabajo a distancia, inclusive domiciliario, es hoy una realidad, no siendo necesario que los integrantes de cada organización tengan que pasar todo su tiempo laboral en sus instalaciones. Esta característica del trabajo actual modifica la relación laboral ya que deja de lado la apropiación del tiempo del empleado u obrero, el que debía pasar en el ámbito de la organización, reemplazado por los resultados; la autoridad no es necesaria.

La tercerización (*out sourcing*) hace también su aporte y alivia lo frondoso en las estructuras tradicionales, que bajan los niveles jerárquicos, disminuyen la burocracia y dejan sus formas piramidales. Los conceptos e ideas acompañan estos cambios. Hoy se habla de estructuras líquidas, de un orden matricial, de grupos de tareas (ignorando las remembranzas nefastas que acarrea el término), descentralización, mayor participación, círculos de calidad, mejoras continuas, *benchmarking* para imitar a los mejores, reingeniería, respuestas rápidas (reáctica), innovación.

En cuanto al contexto, las organizaciones tienen un alcance mundial debido a los avances científicos y tecnológicos que a la vez que permiten aumentar la producción, diversificarla y bajar costos han llevado el transporte y las comunicaciones a un grado superlativo, derribando barreras naturales, institucionales y culturales. Esta extensión territorial naturalmente influye en las estructuras: con distintas formas asociativas que se complementan, surgen en redes, flexibles, adaptables a los cambios continuos, replicantes de casos exitosos, con sucursales autónomas, subsidiarias, con franquicias y todas las formas imaginables y posibles que conforman la cultura global.

Se plantea un interrogante relativo a la conveniencia de contar con grandes organizaciones, que tradicionalmente han sido las generadoras de empleos, o de su reemplazo por pequeñas organizaciones en tanto no se vean afectadas por las economías que produce las escalas en las más altas cifras de producción.

En principio, desde el punto de vista comunitario, las pequeñas organizaciones dan lugar a una democratización de la producción, lo que supone en teoría una mejor distribución de riqueza, por lo menos, en lo que hace a los números, pues las ganancias se reparten en una cantidad superior de propietarios. Se relativiza esta afirmación con las modernas organizaciones societarias, que posibilitan gran concentración, con la diversificación de los dueños por adquisición de acciones.

Sin dejar de analizar en cada caso la situación general de un área concreta, lo importante es poner a disposición del mercado bienes de alta calidad y accesibles y, como sucede en todos los órdenes, se pueden agregar otros objetivos, como brindar trabajo a la comunidad, cuidado ecológico, protección social, solidaridad, distribución equitativa de beneficios, innovación, etc.

Según la teoría de la contingencia, la forma de organización queda establecida por las variables objetivas, no controlables por cada empresa, por lo que poco se podría hacer para lograr una forma u otra. Pero aun así, y acep-

tando tales limitaciones, hay un ancho campo de acción para la voluntad de los que dirigen, marcando las diferencias entre organizaciones pujantes y exitosas y las conservadoras y temerosas.

Por último, cerrando el capítulo, se presenta una interpretación de los vínculos que se establecen entre los participantes y la estructura, como una expresión más del fenómeno organizacional que nos ocupa. Cada actor es racional y racionaliza lo que cae bajo su alcance. Por una parte hace la evaluación del contexto, de sus posibilidades en otras organizaciones, y decide participar.

Comienza un encadenamiento de su información (percepciones) y trata de aprovechar las oportunidades para mejorar su situación. La organización, conforme los compromisos políticos (objetivos-compromiso) le brinda los medios: canales de comunicación por donde circula información, autoridad (influencia que recibe o ejerce), decisiones (que debe cumplir o que toma), elementos materiales, capacitación, etc., y lo responsabiliza por lo que es de su incumbencia (aportes).

En ese entorno, cada participante racionaliza las relaciones y trata de estabilizarlas en su nivel, trata de mejorar o de que las caídas de niveles de satisfacción no sean tan malas, se adapta, se acomoda a las circunstancias organizacionales que conforman la actividad grupal y se ocupa de lo que le interesa, de lo que necesita. Deja las otras variables a criterio de los demás individuos o grupos y, mientras no se presentan variaciones que lo perjudiquen mantendrá su foco de atención en otros asuntos.

Una vez analizado el factor racional en la actividad individual y su incidencia en las organizaciones se pasa a considerar la interpretación de estos procesos en la conformación estatal y se abre una primera instancia de aproximación al fenómeno, con la alternativa de extender la hipótesis a los distintos procesos que preceden las actividades en el marco de su especial naturaleza.

## CAPÍTULO 8

### LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

#### 8.1 PRESENTACIÓN

##### 8.1.1 JUSTIFICANDO AL ESTADO EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

Señala Bernardo Kliksberg, como conclusión de los aportes de importantes teóricos de la administración:

El ámbito de la administración no está constituido en forma exclusiva por un tipo particular de empresas, verbigracia: la empresa de negocios. La administración trata en general de las organizaciones, sean económicas, culturales, políticas, sociales, religiosas, etc. Por lo tanto, constituye su problema una empresa pública o privada, tanto como un hospital, una escuela o una biblioteca (Kliksberg, 1990: 18).

Se pretende describir el fenómeno de las organizaciones en su totalidad, partiendo del elemento común que las integra: el individuo. La literatura sobre las organizaciones es amplia, en especial la dedicada a las empresas, y la referida a las organizaciones públicas no deja de ser vasta, pero no tienen mayores puntos de contacto. Las privadas y las públicas presentan algunas características diferentes, hasta se puede decir que diametralmente opuestas, pero hay otras que justifican se las considere en forma conjunta.

Presentan una estructura, deciden, planifican, ejecutan procesos, generan información, afectan al contexto, influyen, en definitiva, administran, pero en ámbitos y circunstancias distintas, como son las que corresponden a la actividad privada y la pública, cada cual con sus propias variables, lo que provoca diferencias de interpretación en las administraciones y en los modelos que las sintetizan.

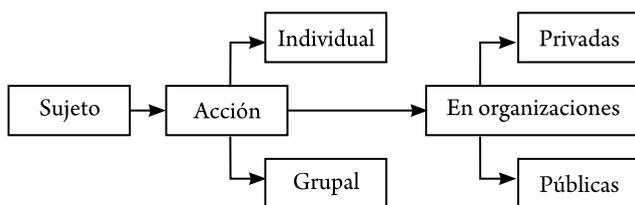


FIGURA 77. Ámbitos de actuación de los individuos

La tarea consiste en encontrar el tronco común, la fuente que comprenda las dos grandes ramas y los por qué de algunas teorías, que son aplicables a un sector, y cómo se transforman o resultan inaplicables al trasladarse al otro.

### 8.1.2 LA JUSTIFICACIÓN ESTATAL

Tanto los fines como los cometidos y los objetivos necesitan un marco general que los contenga, que dé seguridad en la posibilidad de desarrollo de las actividades consecuentes. Se torna indispensable contar con un macrosistema, que inclusive disponga de los medios apropiados para estimular aquellas intenciones consideradas acordes con la ideología imperante (nótese que no se habla de microideología) y desaliente o prohíba las consideradas incompatibles o perjudiciales, con las condiciones suficientes para resultar operativo.

El establecimiento de un sistema con características de tan amplio alcance no es de fácil justificación. En el individuo hay una entidad física natural indivisible que facilita la explicación de la lógica en su accionar. Para los grupos se debe recurrir al consentimiento implícito de sus integrantes, al igual que en las organizaciones privadas. En el caso del mayor grupo posible en un territorio, su población, se ensaya una propuesta siguiendo la corriente lógica sobre la que se viene trabajando.

### 8.1.3 LOS ORÍGENES

En los comienzos, los individuos, en su afán de perpetuarse trataban de sojuzgar e incluso eliminar a aquellos semejantes que representaban algún escollo a su desenvolvimiento. El sujeto aislado tenía pocas probabilidades de supervivencia y aumentaba sus posibilidades de superar la amenaza de otros sujetos al agruparse, a la vez que obtenía otros beneficios. Al principio, los grupos utilizaban la violencia para defenderse y/o atacar a otros grupos.

En los enfrentamientos había que aplicar toda la fuerza, utilizar todos los recursos sin reservas, ya que era una situación límite que ponía en peligro la

propia existencia, tanto individual como grupal. El individuo quedaba absorbido, inexistente, fundido en el grupo. Esta circunstancia hace pensar en la comparación –desde ya exagerada– con el fenómeno estelar de los agujeros negros, que por su densidad absorben todo lo que está en su radio de influencia. El propio hecho de la fuerza del grupo terminaba por convencer a los más remisos y no había mayor cohesión que la lograda para los enfrentamientos.

No es coherente pensar que únicamente en el momento del enfrentamiento prevaleciera el grupo sobre los sujetos; ya en los momentos previos la situación requería extremar los recursos y, aunque no era inminente una confrontación, había que estar atentos, preparados; se extendía así indefinidamente la entrega total del individuo.

Para la batalla había que prepararse. Además de la ejercitación propia de la guerra se presentaban ocupaciones colaterales, como el mantenimiento de materiales y equipos, la logística y muchas más, en las que los rasgos extremos y dramáticos de la confrontación se atemperaban sin desaparecer. El mismo ámbito que precede a los choques armados potencia el orden interno tentado la calificación de absoluto y produce estímulos y castigos muy rigurosos, propios de tales actividades.

La victoria en la lucha se hacía posible sobre todo por dos factores que se subdividen en muchos más pero que básicamente consistían en la fuerza dada por el número de sus integrantes y la habilidad para utilizarla. Para lograr mayor seguridad, una forma natural era incrementar el número de participantes y la otra pensar la mejor manera para conseguir vencer al enemigo.

A medida que los grupos crecían en número de integrantes al tratar de consolidarse surgían necesidades atendidas por nuevas funciones, pasando en forma natural y casi insensible al concepto de Estado. Estas afirmaciones no significan que solo el componente bélico originó la institución estatal, simplemente se lo menciona como antecedente para desarrollos posteriores.<sup>26</sup>

En un ejercicio de imaginación se puede reconstruir la evolución de los Estados: en los comienzos se constituían familias y otros grupos y se ampliaban las primeras en clanes y los segundos en tribus; la unión de varios de ellos constituía reinos e imperios.

Este desarrollo que cabe en una frase no se efectuó en un momento y lugar específico; al contrario, fueron procesos acumulativos muy lentos con avances y retrocesos en diferentes épocas y lugares, de los cuales se tomará nota de algunos de sus matices.

#### 8.1.4 INFLUENCIAS DEL PASADO

Un interrogante que puede presentarse lleva a plantear si existe un inconsciente colectivo que memoriza qué cosas han resultado favorables a los hombres y cuáles los han perjudicado, estableciendo una racionalidad de conjunto. Al utilizar el término conjunto se diferencia del grupo, pues se genera en distintas épocas; resulta objetivo tanto al sujeto como a los grupos, condicionando sus conductas. Se recuerdan las etapas temporales del pasado, presente y futuro señaladas como referencias de quienes toman decisiones, como así también la teoría de la evolución (Guiber, 1991: 169-94), que justifica la adecuación del sujeto, en este caso el conjunto, a los cambios del contexto.

Las costumbres, tradiciones y rituales indican que existe tal inconsciente, por ser comportamientos fijados con criterios de otras épocas, que se refuerzan en la formación de los niños y en las prácticas de los adultos. No obstante, cada cual tiene la libertad de elegir aceptarlos o establecer nuevos condicionantes. La historia, las artes, las ciencias y generalizando la cultura tienen un bagaje relevante en la transmisión de experiencias, tanto positivas como negativas, que advierten sobre errores y éxitos en la orientación de las actividades humanas en todos los órdenes, épocas y lugares.

No hay duda de que no es fácil escapar a la influencia del pasado, pero no significa que resulte imposible. El pasado determina con mucha fuerza conductas y actitudes y afecta a la mayoría de los individuos y grupos, pero siempre hay sujetos que proponen alternativas y otros dispuestos a seguirlos, alterando la tendencia conservadora en las actividades comunitarias.

Para cerrar este punto, se reitera la fuerza del conjunto a través del tiempo y se menciona expresamente la violencia entre sujetos y grupos considerada un suceso de relieve:

a. Porque habla de valores negativos (según el punto de vista) y vocación de poder que prevalece en algunos de ellos.

b. Explica el carácter absoluto de la entrega del individuo al grupo, pues si no es así, ¿cómo se justifica que arriesgue su integridad en una lucha? Si hay reticencia las probabilidades de éxito en una confrontación se diluyen.

c. Es el lejano antecedente que luego se trasladará como un detalle en la idea de Estado.

## 8.2 PARTICIPANTES

### 8.2.1 LAS ESTRUCTURAS PÚBLICAS. SUS INTEGRANTES

La afirmación de que la decisión de participar es la que define la existencia de los grupos y las organizaciones no deja dudas para el ámbito privado, pero inmediatamente surge la incógnita de si sucede igual con las denominadas organizaciones públicas. Para satisfacer la inquietud se analizarán los modos de vincularse de las distintas categorías de participantes en sus actividades, cuyos detalles permitirán obtener indicios o pistas que ayuden en las elaboraciones que intentarán despejar las dudas planteadas.

Para facilitar el abordaje se comienza por los proveedores que entregan sus productos o servicios a la organización, y lo hacen según su conveniencia, sin diferenciarse en razón del cliente al que proveen –público o privado–. Si no obtienen el beneficio que pretenden se retiran. Cambian los procedimientos, las formas de negociación, pero la esencia sigue siendo la misma. No obstante, un caso que marca diferencias sustanciales es el de confiscación, en el cual el Estado hace participar obligatoriamente al proveedor, como manifestación cabal de su naturaleza especial sobre la que se volverá en su momento.

Los trabajadores estatales proceden de la misma manera que los proveedores, pues prestan servicios según las posibilidades del medio, ya que cuentan con libertad para elegir en qué organización –pública o privada– hacerlo, con la limitación ya conocida de las barreras de ingresos-egresos. Los empleados estatales tienen el aliciente de la permanencia en sus cargos mientras dure su capacidad y contracción al trabajo, que es la garantía de inamovilidad, hoy con mayor flexibilidad que antaño.

Están favorecidos con relación a los trabajadores de la actividad privada por la existencia forzosa de la organización a la que prestan sus servicios y constituyen un elemento diferencial por la imposibilidad de que la organización desaparezca, factor que se vio no está presente en las entidades privadas. También para quienes trabajan se presenta una situación diferente dada por la prestación obligatoria, cuyo ejemplo concreto puede constituirlo el servicio militar, hoy voluntario pero que si las circunstancias lo exigen puede retornar a su obligatoriedad. El Estado tiene esa facultad sobre sus ciudadanos, sin distinción de trabajadores estatales o privados, extensiva inclusive para quienes no trabajan.

Hasta este grado de avance no han surgido características diferentes en las calidades de los participantes que habiliten para efectuar alguna hipótesis de

participación distinta a la ya analizada. Los motivos de los proveedores y trabajadores para vincularse voluntariamente con la organización estatal, considerando los beneficios a obtener y los aportes que deben efectuar, inducen a ratificar que hay procedimientos similares desde la perspectiva individual, por la utilización del balance de conveniencias, pero resulta evidente que no es la misma asociación que se da en la actividad privada por las excepciones que se han señalado.

### 8.2.2 REQUISITOS DE ADMISIÓN

Una diferencia a señalar en la vinculación con los entes públicos consiste en los trámites a cumplir para superar las barreras institucionales de ingreso, que de manera generalizada adoptan las formas de procedimientos administrativos, tales como licitaciones, concursos y otros, por lo cual no es suficiente la decisión de incorporarse para lograrlo, aunque también es así en las privadas, pero sin tantos formalismos.

Las condiciones de admisión establecidas contienen la demanda mínima de la organización estatal y si el interesado en participar las supera le asegura su estabilidad por el tiempo de cumplimiento de los requisitos posteriores exigidos en el proceso. Estos requisitos son los aportes de los integrantes, se trata de los servicios continuados en el caso de los empleados y de los bienes o servicios convenidos con los proveedores.

En algunas categorías de participantes estas exigencias son relevantes y aquí sí marcan una diferencia importante con respecto a las otras organizaciones, como sucede con los presidentes, legisladores, gobernadores, concejales y similares, que se extienden a los jueces, cargos todos de conducción, los de mayor influencia.

La aceptación en estos casos por parte de la organización, la legitimación necesaria para la incorporación, se basa en los procedimientos comunitarios guiados por los principios democráticos de selección mediante el voto.

Se trata de un procedimiento inédito en otras organizaciones, pues la totalidad de la población en condiciones de hacerlo elige a los conductores. Hay una lejana semejanza entre la capacidad de decisión que tienen los clientes sobre la existencia de las organizaciones privadas y la elección de las autoridades de las estructuras públicas efectuada por los beneficiarios de sus prestaciones.

A su vez, quienes ocupan los principales cargos de conducción por decisión ciudadana designan a sus colaboradores con la denominación común de funcionarios, que tienen la particularidad de que su vinculación puede

anularse, por parte de la organización, en cualquier momento, lo que asegura cierta flexibilidad al marco rígido propio de tales administraciones. Los ejecutores de las actividades resultan por los aspectos señalados de vinculación permanente en los niveles inferiores, sin estabilidad en las escalas intermedias y transitorios en la conducción.

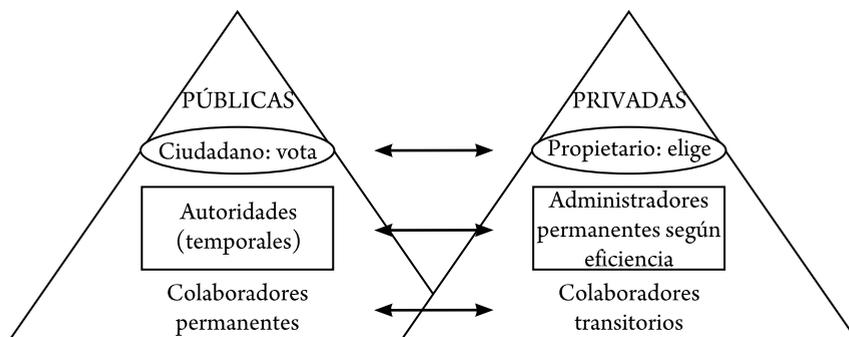


FIGURA 78. Diferencias entre organizaciones públicas y privadas

### 8.2.3 RECEPTORES DE LAS PRESTACIONES

Aún falta considerar una importante categoría, la de los clientes. La mayor diferencia en los modos de integrarse de unas y otras organizaciones está en los denominados clientes. En las empresas, para mencionar los principales modos asociativos particulares, son una necesaria calidad de participantes para asegurar su existencia y por ende, imprescindibles, pero pueden optar por otras organizaciones o simplemente negarse a participar si es una actividad de monopolio.

Hay organizaciones privadas que los conocen bien, ya que éstos tienen permanencia, continuidad con las actividades de la organización, lo que se facilita si su número es reducido. Pero esta observación no puede hacerse extensiva a todos los casos, ya que hay organizaciones que fabrican sus productos y los ofrecen en forma indiscriminada, a un público anónimo y numeroso.

El análisis de la oferta en los mercados establece un esquema con dos extremos. En uno se ubica el monopolio y en el opuesto la competencia perfecta. Para el primero, la opción del cliente o demandante, que enfrenta un solo oferente, es la de comprar el producto al precio fijado por la organización o abstenerse.

Con la incorporación de otros oferentes se amplían las alternativas para el comprador y disminuye correlativamente el control del precio por la oferta,

hasta llegar a un número tan elevado de propuestas que no inciden en su formación, alcanzando el otro extremo, el de la competencia perfecta que, para ser posible tiene que cumplir la condición de homogeneidad de los productos. En este último caso el cliente deja de considerar el precio y la calidad en su balance de conveniencias, pues no sufren variaciones si opta por una organización u otra.

Toda organización tiene su razón de ser en las utilidades que presta, y esas prestaciones tienen destinatarios, están dirigidas a alguien. Sin duda en los entes públicos hay una categoría de participantes, los destinatarios de las prestaciones, equiparables a los clientes. El modo de vincularse para quienes reciben el producido de las actividades públicas no es igual al de las otras organizaciones.

En las privadas, los grupos participantes importantes son los que efectúan los aportes, en especial los económicos y se destaca así el rol de los clientes. En la organización estatal utilizar la palabra cliente origina un rechazo instintivo, lo que prende un alerta para indagar la verdadera naturaleza de esta figura. Para comenzar, se desecha la palabra cliente; éste resulta solo un aspecto formal, el literario, que no resuelve la cuestión de fondo.

Los sujetos participantes receptores del producido principal de las estructuras públicas son los integrantes de la comunidad, los que demandan y reciben el fruto de las actividades oficiales. La población comprende a la totalidad de sus habitantes, pero los que alcanzan la plenitud como titulares de derechos y obligaciones principalmente políticas son los ciudadanos, que constituyen la principal fuente de vínculos con las estructuras públicas. Así como el sujeto que conoce se transforma en individuo al perseguir fines, el individuo pasa a ser ciudadano al ejercer derechos y asumir responsabilidades por las obligaciones ante la comunidad.

Ellos son el equivalente a los clientes, en una situación que aparece *prima facie* equiparable a la de monopolio; pero la supera pues en determinadas circunstancias no tienen la posibilidad de negarse a participar. No tienen otra alternativa en cuanto a la elección de la organización pública, rasgo que induce a pensar en el monopolio, pero en muchas situaciones pueden ser obligados a observar determinadas conductas, como el pago de impuestos (la palabra lo dice todo), confiscaciones, prestaciones de servicios y todos los recursos necesarios para mantener la organización pública.

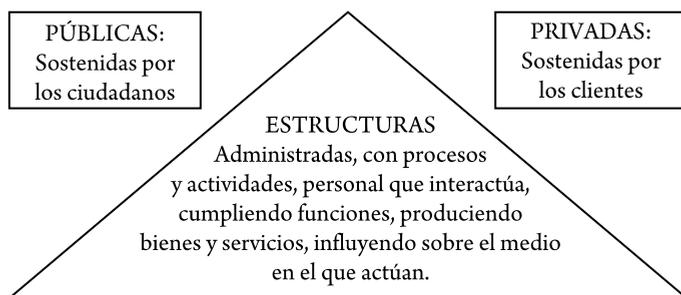


FIGURA 79. Sustentabilidad de organizaciones públicas y privadas

## 8.3 DESCRIPCIÓN ESTATAL

### 8.3.1 EL OBJETO ESTADO

El individuo autosuficiente no existe, ya que todos necesitan relacionarse constituyendo grupos con reglas de funcionamiento autónomas, objetivas para el sujeto, que puede influir en ellas, pero no en forma absoluta. Y según se vio, la máxima expresión grupal por la reiteración en el tiempo de sus actividades se alcanza cuando el grupo se da una estructura y se hacen explícitas sus relaciones jerárquicas y comunicaciones formales.

Existe entonces una compatibilidad o coincidencia que permite un orden en las actividades de los individuos, ya que los cometidos surgen de los fines de los participantes de los grupos, mientras que los objetivos se nutren de los fines y cometidos de quienes están involucrados con las actividades de las organizaciones. Pero esta prelación de intenciones no finaliza con el listado.

Se torna necesario armonizar esas intenciones, que obedecen a los intereses particulares de los participantes, contenerlas dentro de un ambiente común que establezca los principios y reglas de conducta y evitar así el caos por la dispersión resultante de la libertad total. Hace falta establecer mecanismos para racionalizar y darles certeza a los modos y las formas de actuación de los habitantes de cada lugar. Las intenciones perseguidas con estas actividades no tienen justificación en fines, cometidos u objetivos: son los *propósitos comunitarios*.



FIGURA 80. Intenciones en las actividades de distintos sujetos

El término comunidad se aplica al grupo de pobladores con fuertes lazos de unión: los más importantes el compartir valores, cultura, costumbres, religión, territorio, una misma lengua. Sobre la base de estas coincidencias establecen otro lazo que se hace visible por la serie de formalidades que convierten en realidad al Estado, y definen así al grupo comunitario, compuesto por los ciudadanos y otros individuos que aceptan el orden social.

Es conveniente destacar que la sociedad es el término más inclusivo, que abarca a la comunidad y agrega otros pobladores no comunitarios, pero en definitiva la precisión en estos términos queda a cargo de otras disciplinas (Chinoy, 1960: 60-61).

Los ciudadanos son los que integran la organización comunitaria, que afecta a toda la población abarcada por los límites de su jurisdicción. Se incluye en estos razonamientos, que siempre se prefiere un Estado propio, perteneciente a la comunidad donde el individuo se desarrolla, conocido, a la amenaza representada por otro originado en lugares ajenos al sentir de la población. Las diferencias sociales y de todo tipo entre comunidades resultan en general contrapuestas, excluyentes, lo que origina el sentimiento patriótico, siempre presente y tan fuerte.

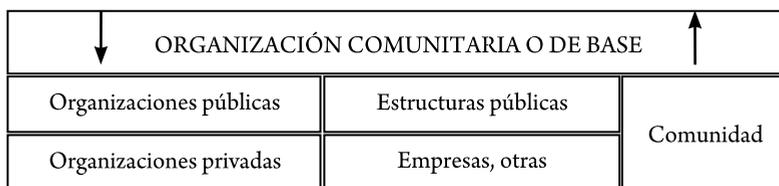


FIGURA 81. Esquema de organizaciones

### 8.3.2 EL INDIVIDUO Y EL ESTADO. LA PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA

El tema para el foco de atención es conocer el vínculo que se establece entre el sujeto-ciudadano y el objeto-Estado, comenzando por analizar esta afirmación: las estructuras públicas tienen su origen en la decisión de participar

de los ciudadanos. Con sorna se pregunta: ¿son voluntarios los participantes forzosos?

Para ser voluntario hay que decidir; pero no hay alternativas de elección, no se puede comparar si en ésta o en la otra organización es mayor o menor la satisfacción por participar. Hay casos individuales de excepción en que esto es posible y se puede elegir a qué comunidad pertenecer, superando las barreras de ingresos-egresos. Pero a la población en su conjunto la opción le está vedada.

Por eso la respuesta espontánea es negativa, ya que en el lugar de residencia se encuentra un Estado que, hasta cierto punto, se puede considerar se apropia de sus habitantes sin permitir otra opción. Pero si se admite que las organizaciones estatales no cuentan con el consentimiento de sus ciudadanos se estaría en presencia de una conspiración universal. Aceptar que es algo impuesto a todo el mundo, pues todos los habitantes del planeta pertenecen a un Estado, implicaría responder al interrogante de quién lo impone.

No es razonable suponer que hay un poder extendido a todos los confines terrestres, con quién sabe qué intenciones, o que es ocasionado por el lado oscuro de los hombres, presente y triunfante en todas partes. La organización actual es el producto de la evolución social, con componentes que pretenden mantener la estructura, lo que no es suficiente para suponer que sea, en todos los casos, instrumento de dominación.<sup>27</sup>

Es más, queda la sensación de que aun cuando se utilice como medio para sojuzgar, se lo acepta, se opone a las acciones de tal tipo, para corregirlas o eliminarlas, pero sin pensar en no tener organización estatal. Si la organización estatal resultara siempre instrumento de dominación surgirían múltiples manifestaciones intelectuales y de acción directa, en contra del concepto, y ya se habría probado con otras ideas.

Cuando se presta atención al concepto de Estado, que es el que sostiene a las organizaciones estatales, sin distinción de razas, credos, lengua, etc., es decir, es en teoría verdaderamente no discriminador en su origen, no se considera la posibilidad de su eliminación o reemplazo porque no hay nada con qué sustituirlo, ni siquiera en estado embrionario. Entonces, forma parte de la naturaleza humana; queda en duda si es adquirido, pues solo se da con las características modernas para determinados estadios de la evolución social, o es innato a la condición humana, ideas que han sido suficientemente debatidas.

Se ha considerado al Estado como un hecho, como una relación de dominación, como un organismo natural, como un organismo ético-espiritual, como una unidad de asociación o de acción, o bien como una relación jurídica, de la que se lo considera sujeto [...] Hay quienes sostienen que su causa primera consiste en una exigencia de la naturaleza humana; en tanto otros afirman que es un producto de la libre voluntad de los hombres; que su génesis obedece a fuerzas que están fuera de la sociedad, o bien a fuerzas que están dentro de la sociedad; que es la sociedad la que obliga al hombre a someterse al Estado, o que el hombre se somete al Estado por un acto de deliberada voluntad [coincide con esta exposición]; que en fin, el Estado es un organismo natural, o bien un mecanismo, una creación artificial (Fayt, 1965: 83).

Respecto de que no hay limitación del libre albedrío, se puede decir que si no está conforme con la organización estatal natural que le corresponde por nacimiento, el sujeto decidido encuentra la forma de superar las barreras y elige en qué país vivir. Como alternativa utópica se podría constituir un territorio sin Estado, para aquellos que no deseen subordinarse a un orden comunitario y que lo habiten los que así lo quieran. La realidad es que toda persona puede actuar como si no hubiera Estado, y hacer lo que le parezca. Quien así proceda deberá sufrir las consecuencias de su comportamiento, si va contra las normas de convivencia establecidas o tener la habilidad suficiente para evadirlas.

Según el análisis de lo expuesto, en determinado momento tiene que haberse dado la aprobación e inclusive, ratificado a diario, pues no hay personas, grupos o poderes que puedan obligar a la conciencia a aceptar límites a su libertad. El corolario directo e inevitable de estas reflexiones es que cada Estado compete a la aceptación implícita de sus habitantes.

## 8.4 INTEGRACIÓN

### 8.4.1 DECISIÓN DE PARTICIPAR

De lo expresado se intuye la aceptación del Estado por parte de su población, pero se desconoce cómo se desarrolla tal proceso. A fin de tener una aproximación se verá la forma en que los pobladores se incorporan a la categoría de ciudadanos.

Se nace siendo partícipe de un Estado, que reconoce derechos inclusive antes de nacer, e impone obligaciones, con procedimientos a cumplir en forma voluntaria por los representantes, como el de registrarse para el seguimiento de la población a través del documento nacional de identidad, la asistencia necesaria (el Estado llega incluso a quitar los hijos a sus padres para protegerlos cuando situaciones especiales lo aconsejan), la educación, etc.

En la supuesta apropiación de todos los niños, que no están en condiciones de consentir su registro y las obligaciones derivadas de tal situación, que

incluyen también sus derechos, la representación la ejercen los padres, tutores o encargados. Éstos cumplen con los procedimientos de acatamiento a las disposiciones, es decir, dan el consentimiento en nombre del niño, y no hay impedimento para que ya en la mayoría de edad el individuo reniegue de tal relación, cosa que en general no sucede.

Los ciudadanos semejan sujetos pasivos frente a las actividades de gobierno pero cuando se los convoca para cumplir ciertas ocupaciones, aceptan –o no– participar; aun así no cuestionan la existencia estatal. Respecto de las tareas de carácter obligatorio, hay individuos que tratan de evitarlas, aunque en términos estadísticos el grueso de la población las cumple, lo que indica su aceptación. La uniformidad absoluta se contrapone con el ideal de libertad, pero en la conformación del Estado la coincidencia se da en una proporción de mayoría abrumadora.

Una buena prueba del consentimiento de la población lo da la actitud de las personas privadas de libertad como resultado de procesos por transgredir leyes. Sistemáticamente reclaman mejoras en sus condiciones de detención pero no presentan planteos sobre los fundamentos que sostienen el sistema, el Estado. Desde los orígenes de la historia de las ideas llega la lección más elocuente, que se concretó cuando Sócrates levantó por propia voluntad y con plena conciencia el vaso de cicuta y bebió el veneno para cumplir con el sistema legal, teniendo la alternativa de evitarlo.

Hay una aceptación tácita en los ciudadanos, al igual que en los destinatarios de las prestaciones estatales, que reciben sin manifestar oposición. Como dice el conocido precepto, el que calla, otorga. Es similar a lo que los juristas llaman contratos de adhesión, al que le prestan consentimiento aun sin conocer la totalidad de las disposiciones. Hay una cadena de decisiones de incorporaciones comunitarias cuyo nodo inicial se remonta al origen de los tiempos, sin que hasta el momento esté previsto un nodo final, lo que impide hablar –para la perspectiva individual–, a diferencia de las organizaciones privadas, de un ciclo de vida de los Estados.

Las decisiones pasadas ejercen su influjo, con proyección al futuro, a la manera de una construcción aluvional que evoluciona, pues cada comunidad en su tiempo actualiza lo que considera necesario y desecha lo que no es apropiado. Para el sujeto sólo está la adhesión al nacer, que se ratifica en forma indirecta, tal vez inconscientemente por inacción (no hace nada para oponerse) en la madurez, y la finalización con la muerte, salvo casos de expulsión por destierro o de adhesión a otra organización comunitaria.

#### 8.4.2 ALTERNATIVAS DE ELECCIÓN

Es válido razonar que se acepta la existencia del Estado, pues sus ventajas son muy evidentes, frente al caos, a la amenaza que representa para sí mismo el individuo completamente libre, sin un poder superior que lo contenga. Por lo tanto, es aceptado universalmente, aun cuando sea una aceptación implícita o con posterioridad se presenten quejas de sus efectos o de cuestiones puntuales o parciales en su accionar.

Como interpretación de la realidad, al sujeto se le presentan, tal vez en el fondo de su subconsciente, dos situaciones, una de total libertad, sin las restricciones que necesariamente impone el Estado, que son su costo o aspectos negativos e imprescindibles para su vigencia, y la otra, de orden social, como una de las facetas positivas de la organización institucionalizada.

Los habitantes de cualquier lugar tienen la opción de un *orden comunitario*, con todo lo que significa –en especial en cuanto a la sumisión a la autoridad que se necesita para establecerlo– o no tenerlo. En su escala de preferencias, decide, y se puede ver con qué resultados, pues masivamente constituye la organización comunitaria.

En esa decisión la alternativa a una situación con Estado es la situación sin Estado, pero en el análisis no se incluye la *calidad* de Estado. Se puede justificar esta decisión en que, antes que aceptar al Estado, de lo que se trata es evitar el no tener Estado. Es tan terrible suponer que no existe el Estado que cualquier cosa es mejor. Siempre es preferible un mal Estado, con la esperanza de que se puede mejorar, a no tenerlo.

Esto explica en parte el rumbo político tan disímil entre las organizaciones estatales, la inflación, la corrupción, el por qué de las guerras y las atrocidades cometidas muchas veces desde las estructuras públicas, cuando personas sin escrúpulos arriban a su conducción y utilizan los medios comunitarios en desviados propósitos.

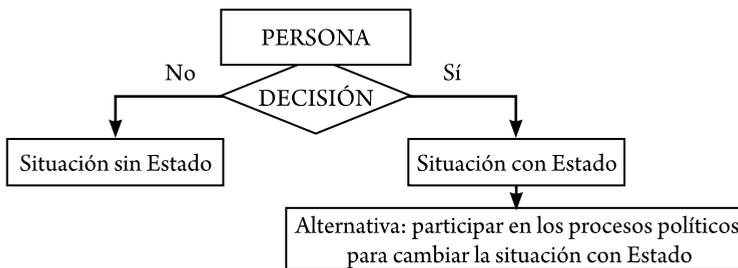


FIGURA 82. Decisión de base del ciudadano

La mayor parte de la población mantiene estas decisiones en el subconsciente, mientras no tengan necesidad de considerarlas y enfoca su atención en otras cuestiones.

El beneficio de participar en la organización comunitaria o de base es solo el de tener un Estado, sin que interese lo que pueda brindar. Simplemente, la comunidad acepta el Estado con sus características intrínsecas a través de la suma de decisiones individuales, sin tener en cuenta su conformación.

Se efectúa nuevamente una breve referencia a la dualidad que se presenta en los términos del pensamiento, pues la decisión es participar o no, sin otras alternativas, como no sucede en el ámbito privado, y una vez definida se analizan las otras posibilidades que le siguen, en el camino que se establece por la vinculación entre una serie de decisiones. Desde el momento en que se está convencido de que existe una conformidad de participar, por lo común implícita o indirecta, adoptada como un contrato de adhesión, naturalmente se acepta que hay una organización estatal por voluntad de sus ciudadanos.

Aceptación del Estado:

Orden social. Tal orden debe ser necesariamente siempre, pensado, dirigido, orientado por un grupo de personas, y aceptado, en mayor o menor grado, por la gran mayoría de los que lo integran. No pensar en estos términos implica que puede haber sistemas no humanos que dirijan las sociedades, lo que es inaceptable desde las ideas que se están desarrollando.

Opción: Negación del Estado.

¿Tanto temor inspira el individuo que causa pánico la idea de libertad absoluta?  
¿existe algo que pueda reemplazar al Estado?

FIGURA 83. Alternativas de elección ciudadanas

En otra línea argumental, se puede preguntar si es posible una comunidad éticamente pura. La respuesta afirmativa es utópica; queda entonces como camino alternativo para hacer viable la justicia y todos los valores en ella involucrados, el Estado.

### 8.4.3 LOS BENEFICIOS DE LOS ESTADOS

El criterio de la participación por los beneficios a cambio de los aportes, que se podría calificar de utilitario, pero no en el sentido monetario o económico ya que es principalmente psicológico, es el que evalúa cuál es la combina-

ción de participaciones que produce la mayor satisfacción. Éste es el motivo por el cual las organizaciones particulares necesitan ofrecer beneficios para conseguir participantes.

En cambio, en el Estado el beneficio es para la comunidad, sin que interese la medida de los aportes, por lo que no actúa el mecanismo individual del balance de conveniencias. En la decisión de establecer un orden social, por tratarse de una entidad única, tampoco es válido el esquema que define la integración en una u otra organización, lo que agrega un motivo más para no aplicar el balance de conveniencias.

En última instancia el beneficio para el individuo como integrante de la comunidad es tener un orden social para todos los componentes, emanado del Estado. No desde una perspectiva individual sino que lo goza la comunidad, en una escala de valores que trasciende lo personal, y por eso muchos hombres y mujeres están dispuestos al sacrificio para sostenerlo.

Se puede argumentar que hay personas que se benefician con la organización estatal, pero lo mismo sucede con cualquier organización, y los beneficios se dan en ese plano, en el ámbito privado y no en el comunitario.

La organización social implica la subordinación, la aceptación total, que en términos del proceso de influencia establece la sumisión absoluta al poder que con ella se crea. El decir que *la entrega del ciudadano es total* significa que el ciudadano no espera beneficios personales, lo que provoca la inexistencia de una demanda mínima para integrarse. Si no hay demanda de beneficios no existe laxitud organizativa, cuya medida ya se analizó en las organizaciones privadas.

Una consecuencia llamativa pero lógica sería que los beneficios de la organización comunitaria, si los hubiera, serían totalmente de laxitud, de tolerancia, pues al no haber exigencias de los ciudadanos no es necesaria la distribución de beneficios. Aunque en realidad no hay beneficios, pues toda la población integra la organización de base sin reservas, lo que inclusive puede originar y originar cargas, aportes, es decir “dis-beneficios”, que son preferibles a la inexistencia estatal, y la razón para aceptar tal situación es evitar no tener Estado.

No puede ponerse en duda que el Estado está naturalmente sobre la familia y sobre cada individuo, porque el todo es necesariamente superior a la parte, puesto que una vez destruido el todo, ya no hay partes, no hay pies, no hay manos, a no ser que por una pura analogía de palabras se diga una mano de piedra, porque la mano separada del cuerpo no es ya una mano real [...] lo que prueba claramente la necesidad natural del Estado y su superioridad sobre el individuo es que, si no se

admitiera, resultaría que puede el individuo entonces bastarse a sí mismo aislado así del todo como del resto de las partes; pero aquel que no puede vivir en sociedad y que en medio de su independencia no tiene necesidades, no puede ser nunca miembro del Estado; es un bruto o un dios (Aristóteles, 1941: 24).

#### 8.4.4 LA NATURALEZA DE LOS ESTADOS

La decisión primera es participar de un orden, establecer una organización, que puede estar compuesta por varias comunidades compatibles, con rasgos o perfiles similares no antagónicos para lograr armonía y evitar conflictos, en cuyo caso la propiedad que sirve de unión es la nación, con la relatividad propia del término, y hasta varias naciones pueden establecer una organización común, de donde resulta que la primera condición del Estado es el orden social como macrosistema.<sup>28</sup>

El Estado es una formalidad a la que los pueblos, o más apropiadamente, quienes lo representan con posterioridad a su fundación, le dan el contenido que consideren corresponde con la idiosincrasia, historia, religión, lenguaje y cuanta variable pueda incidir, directa o indirectamente en la conformación institucional.

Para concretar los propósitos comunitarios debe haber continuidad, por lo que el Estado existe en forma *necesaria*, tiene una presencia permanente que no le permite desaparecer, para preservar el orden que representa y si no lo hace otro Estado se hará cargo. Su existencia necesaria requiere también que sea *forzosa* (Reyes, 1998: 22-23) y exige la *entrega total* a sus integrantes. Cualquier sacrificio individual es menor que el sufrimiento social de no tener orden y constituye la fuente del poder estatal. Así lo aceptan los individuos y los grupos.

Abonando estas ideas que no son nuevas se puede recurrir a Jean Jacobo Rousseau. Hace más de dos siglos decía, al referirse al contenido del contrato social, en la obra homónima:

Bien entendidas, todas estas cláusulas se reducen a una; a saber: la enajenación total de cada asociado con todos sus derechos a toda la comunidad; porque, en primer lugar, al darse cada uno por entero, la condición es la misma para todos, y al ser la condición igual para todos, nadie tiene interés en hacerla gravosa a los demás [...] Aun más, al hacerse la enajenación sin reservas, la unión es tan perfecta como puede serlo, y ningún asociado tiene ya nada que reclamar: porque si les quedasen algunos derechos a los particulares, como no habría ningún superior común que pudiese fallar entre ellos y lo público, al ser cada cual su propio juez en algún punto, pronto pretendería serlo en todos, subsistiría el estado de naturaleza y la asociación acabaría siendo necesariamente tiránica o vana (Rousseau, 1993: 59).

Se había propuesto que el Estado tiene en su origen un tinte guerrero que explica la supremacía absoluta del grupo comunitario sobre el individuo. Con ello se busca el dominio y control de las variables de la realidad, que cuanto más numerosas más seguridad brindan a sus integrantes. Es razonable pensar que ése sea también uno de los motivos para que los Estados se *extiendan* hasta donde les permiten sus fuerzas y las fuerzas que a ellos se oponen, fijando los límites territoriales dentro de los cuales queda comprendida la población establecida.

Los sistemas estatales levantan en los confines de su perímetro barreras de ingresos-egresos como sucede en todo grupo u organización; presentan una neta definición, cuyas evidencias son las líneas de frontera y los puestos de aduana con empalizadas y muros suficientemente conocidos, que no pueden sortearse sin autorización, tanto en las salidas como en los ingresos. Desde este punto de vista se los puede considerar como sistemas cerrados. Con los límites precisamente establecidos quedan instaladas las jurisdicciones, donde alcanzan plena vigencia en sus elementos naturales: el territorio y la población.

La existencia necesaria y forzosa del Estado presupone la *exclusividad*, ya que no admite ser compartida. Si bien es una sola entidad que presta las funciones para la que fue creada la situación excede el concepto de *monopolio*, pues cumple tales funciones sin ninguna posibilidad de competencia ni de productos sucedáneos o sustitutos. Aun más, debido a la existencia forzosa hay determinadas circunstancias, algunas de las cuales se han mencionado, en las que el ciudadano no tiene la posibilidad de negarse a participar.

Esta característica origina una autoridad especial, diferente a la común de las estructuras de las organizaciones, la *autoridad soberana*. En las organizaciones privadas la autoridad es ejercida en el ámbito estructural, es decir, resulta imperativa para quienes al incorporarse a las actividades aceptaron integrarse subordinados a las órdenes y directivas que se impartan, según los procedimientos de práctica en tales actividades.

En cambio, las estructuras públicas, además de la autoridad común a cualquier organización establecen disposiciones que son imperativas dentro y fuera de su ámbito burocrático de influencia, ya que se aplican a todos los habitantes del territorio abarcado por su jurisdicción, y los ciudadanos implícitamente lo aceptan.

En los fines, las decisiones que pretenden concretarlos afectan en forma directa a la persona que las toma e indirectamente a quienes con ella se relacionan. En los grupos y organizaciones las decisiones inciden en los participantes y entre quienes con ellos se involucran. Se diferencia entre quienes

integran el grupo u organización en forma permanente y continuada y los que circunstancialmente participan de las actividades.

Entre los primeros hay, en mayor o menor grado sumisión implícita a sus disposiciones desde que se decide participar, mientras se mantengan dentro de una banda de tolerancia acorde con su microideología. En cuanto a los segundos, la aceptación no está condicionada por hechos anteriores, es más libre y espontánea y resulta en general producto del consenso.

Cuando se trata de actividades estatales, las decisiones de dictar leyes, decretos y similares afectan directamente a personas, grupos y organizaciones que no tienen un vínculo inmediato y directo con quienes toman tales decisiones, como son las actividades comunes en las otras organizaciones. La única relación que los une es estar comprendidos por su alcance, dentro de la jurisdicción estatal, ligados por la tenue vinculación política. Por los efectos prácticos tal vez sea ésta una de las características más relevantes que diferencian las actividades desarrolladas en el Estado de las de otras organizaciones.

Hay una aparente dicotomía en el hecho de la entrega total de las personas al Estado y la voluntariedad en las prestaciones para sus actividades, pero son planos diferentes. En algunos casos la autoridad soberana de la organización comunitaria puede obligar a sus ciudadanos a participar en sus actividades, con lo cual no son voluntarias, pero esa circunstancia no impide que algunos individuos decidan participar libremente en las estructuras públicas. Hay una división neta entre la organización comunitaria y la denominada organización pública, expresada a través de sus estructuras.

Mientras no existan situaciones concretas que afecten a la comunidad, sea que la beneficien o la perjudiquen, o amenazas al desarrollo de sus actividades, el esquema funciona según los intereses de los individuos, de los grupos y de las estructuras. Surgido el factor perturbador prevalece el interés comunitario sobre el privado y el ciudadano asume plenamente sus obligaciones. En la superficie aparece la actividad según modos particulares, pero en el fondo subyace la característica pública.<sup>29</sup>

La formalidad es el lenguaje que utiliza la organización comunitaria para expresar su voluntad, y con él construye las diferentes estructuras, en las que se dan los procesos generadores de la actividad pública. La diferencia neta con las estructuras privadas reside en que tanto los propósitos-compromiso (equivalentes a los objetivos-compromiso) como las decisiones se concretan por la vía formal.

A partir de ella se derivan todas las actividades del fenómeno público.

## NOTAS

1. Se considera adecuada a la línea expositiva la siguiente mención:

“Una de las tesis es la negación de lo que podríamos llamar un mundo monótono y determinista. Un modelo siempre citable de este determinismo científico está en el famoso párrafo de Laplace, de comienzos del siglo XIX: ‘Una inteligencia que, en un momento determinado, conociera todas las fuerzas que animan la naturaleza, así como la situación respectiva de los seres que la componen, si además fuera lo suficientemente amplia como para someter a análisis tales datos, podría abarcar en una sola fórmula los movimientos de los cuerpos más grandes del universo y los del átomo más ligero; nada le resultaría incierto y tanto el futuro como el pasado estarían presentes a sus ojos’” (Guiber, 1991: 157-158).

2. La bibliografía sobre modelos es abundante, pues su aplicación en el campo teórico es generalizada (Ferrucci, 1997: 27-30; Geli, 1998: 235-45; Lischetti, 1998: 31-32).

3. Estas ideas llevadas a un extremo configuran el pragmatismo, al cual Johann Hessen hace referencia comentando:

“... el hombre no es en primer término un ser teórico o pensante sino un ser práctico, un ser de voluntad y acción. Su intelecto está íntegramente al servicio de su voluntad y de su acción. El intelecto es dado al hombre, no para investigar y conocer la verdad, sino para poder orientarse en la realidad” (Hessen, 1938: 44).

4. El concepto de fines es tratado por varios autores de Administración, aunque la terminología empleada no es uniforme (Álvarez, 2000: 180-181); (Geli, 1998: 49-55); (Solana, 1993: 41-43). En esta obra se pone el acento en diferenciar las intenciones en la acción de los individuos, de los grupos y de las organizaciones; en estas últimas se distinguen las privadas de las estatales.

5. Esta interpretación no es aceptada plenamente por todos los autores o formulan recaudos (Miller, 1961: 36-42).

6. La caja de Pandora. Superando el temor al ridículo, se hace un paréntesis para exponer pensamientos utópicos, sin posibilidad de ser demostrados, simples ejercicios mentales de la imaginación (ciencia naif). Teniendo en cuenta la inconmensurable magnitud del Universo –el mayor objeto conocido por el hombre y único sistema sin contexto– y la infinitesimal existencia de los elementos atómicos, la pregunta es ¿son o constituyen los límites de la realidad? Los sistemas planetarios, incluso el mismo Universo ¿pueden ser parte de objetos mayores? Tal vez no se los pueda comprender porque se los mira “desde muy abajo”, y el Universo sólo sea el equivalente de una pelota de tenis. ¿Cuántos átomos hay en una pelota de tenis? ¿Cuántos sistemas planetarios tiene el Universo?

Los mismos átomos ¿pueden ser sistemas planetarios cuyas realidades tengan la misma diferencia de magnitud que hay entre esta realidad conocida y los planetas? Puede no ser comprensible porque el punto de vista es “desde muy arriba”. Aprovechando la nanotecnología,

así como se busca vida en el Universo podría buscarse vida en los átomos. Una importante medida del tiempo está dada por el circuito que completa la Tierra al dar una vuelta al Sol. ¿Cuántos giros lleva a cabo una partícula atómica alrededor del núcleo? ¿No es llamativo el paralelismo entre átomos y planetas? ¿No podría el Universo ser un átomo en escala sideral? Una reflexión que aparece como apropiada al tema: en la Antigüedad se creía que la Tierra era plana, y aún en épocas muy recientes se la consideraba el centro del Universo. ¿No pasará lo mismo con las magnitudes, al considerar al foco de atención el centro de la realidad?

Ya que se ha mencionado el tiempo (Einstein decía que el tiempo era relativo, que su duración e identidad dependían de la velocidad a la que se desplazaba el sujeto cuyo tiempo se medía y de la masa gravitatoria que lo rodeaba), en los relatos de ciencia ficción se incluyen viajes que llevan a los protagonistas al pasado, cosa imposible que jamás va a suceder. El tiempo es una unidad de medida creada por el hombre, que se toma como referencia para ordenar las secuencias, qué sucedió antes y qué pasó después, pero nunca se podrá volver al pasado, pues supondría que todo lo que sucedió tendría que realizar el camino inverso. Uno de tantos ejemplos sería que los seres vivos tendrían que comenzar con su muerte, la mayoría viejos, alcanzar la madurez, luego la juventud, seguir con la niñez y luego nacer, volviendo al seno materno. Pero esto tendría que suceder con todos los seres vivos, con los vegetales, los peces, etc. No solo los seres vivos, ya que todo el Universo tendría que retroceder para realmente llegar al pasado tal como fue, lo que es obvio demandaría una fuerza descomunal, que tendría que responder a un patrón de las secuencias –en retroceso– sin apartarse un ápice de lo sucedido, que es imposible sin un registro al máximo detalle.

Cuando se mira el cielo en una noche estrellada se está viendo el pasado, ya que la luz que emiten los astros recorre, valga la redundancia, distancias siderales hasta que llega a las pupilas de los observadores. Utilizando un razonamiento inverso, si la técnica permitiera utilizar un telescopio lo suficientemente poderoso para poder captar la luz desde distancias enormes y focalizada en pequeños sectores, se podría ver lo que sucedió en el pasado, con mayor antigüedad a medida que se aleje en el espacio, pero tendría que hacerlo a una velocidad mayor que la de la luz. Así se podría ver la muerte de Pancho Ramírez, el cruce de los Andes por el Ejército Libertador o las invasiones inglesas, retrocediendo en el tiempo en tanto aumenta su recorrido. En definitiva, se trata de un tema –como todos los aquí planteados– no apropiado para considerarlo en este lugar, por lo cual se cierra la caja.

7. Los desarrollos referidos a grupos son tratados por diversas líneas (relaciones humanas, corriente sociológica, administración de personal, entre otras). Héctor Álvarez responde la pregunta ¿qué es un grupo?, del siguiente modo:

“Los grupos son agregados en los que los individuos que los forman tienen conciencia de pertenencia y de interacción. Se trata de una pluralidad de personas que interactúan entre sí en un tiempo determinado, que tienen objetivos comunes y son considerados por los demás, como una entidad particular [...] Este cierto número de

personas en interacción, que se desarrolla en uno o más encuentros directos, en los cuales cada miembro recibe una impresión o percepción de los demás, lo bastante concreta para poder ofrecer a cada uno de ellos una reacción particular. Es un conjunto de personas que trabajan en un mismo lugar, que se comunican frecuentemente y que pueden ejercer una influencia mutua, forman un grupo” (Álvarez, 2000: 465).

8. El tránsito de grupos pequeños a numerosos queda reflejado en las categorías de *primarios* y *secundarios*. En tal sentido, Ely Chinoy, anticipando parte de la justificación de la clasificación que se propone para los grupos, escribe:

“Las asociaciones varían ampliamente en cuanto a su tamaño, campo de intereses, actividades y forma de organización. Sin embargo, muchas de ellas, si no la mayor parte, pueden ser descritas como *grupos secundarios* que poseen una *organización formal*. Sus miembros se reúnen dentro de contextos limitados y con propósitos igualmente estrechos, ya que se han organizado para el logro de intereses específicos. De este modo, las relaciones tienden a hacerse formales e impersonales, mientras que los roles tienden a ser más bien segmentarios que inclusivos, con reglas claramente formuladas que rigen frecuentemente el comportamiento de los miembros [...] El grupo secundario puede ser contrastado con el primario, o grupo relativamente pequeño y caracterizado por una íntima asociación ‘cara a cara’. Los miembros no están ligados por obligaciones contractuales sino por sentimientos comunes y lealtades compartidas; las relaciones son personales e íntimas, lo que permite la espontaneidad, y a menudo son muy duraderas” (Chinoy, 1960: 68-9).

9. Es apropiado tener en cuenta lo manifestado por Jorge Etkin en el capítulo “Paradigma de la complejidad” (Etkin, 1992: 82-110).

10. Jorge Franco se refiere al diseño como tarea profesional del *Administrador* (Geli, 1998: 217-218).

11. Este aporte de la Teoría de la Organización es considerado por varios autores –v. Teoría del Equilibrio (Geli, 1998: 127-8).

12. Bernardo Kliksberg formula una detallada crítica a estas posturas –v. nota 18.

13. Se reemplaza aquí la palabra “externo” por “interno” enmendando así un error que existe en la versión citada.

14. “El proceso de estabilización de los objetivos suele derivar en el fenómeno de *laxitud organizacional*, característico de las organizaciones que no están sujetas a una fuerte competencia o a otro tipo de rigores por parte del contexto. En tales casos, los responsables de su conducción suelen enfocar más la atención a los problemas internos (la política interna) que a los aspectos estratégicos de comercialización, producción, finanzas o control. Se convierten así en una suerte de parásitos de la organización, fomentando la burocracia, debilitando la fortaleza de la estructura, desplazando y tergiversando los objetivos fundacionales y confiéndoles mayor estabilidad a aquellos que resultan congruentes con sus propios intereses y

pautas de comportamiento. En estos casos, si la organización se ve enfrentada con situaciones críticas, suele correr un serio riesgo de supervivencia” (Solana, 1994: 55-56).

15. En general, los autores tratan el tema de objetivos sin hacer referencia a los fines, sin tener en cuenta que ambos conviven en las mentes de los participantes. Algunos los consideran desde el punto de vista formal y aconsejan medidas para su determinación y aplicación, y hasta hoy no hay uniformidad en la terminología, cuestión que hay que advertir para evitar confusiones. Para la interpretación que se sigue en esta obra la fuente son las propuestas de Cyert y March (1965).

16. El proceso en la formación de objetivos, además de la fuente citada, puede verse en los trabajos de Jorge Hermida (1993: 112-114) y de José Ader (1993: 201-202).

17. Sobre este punto es pertinente la siguiente cita:

“La decisión política, a diferencia de las decisiones administrativas de planeamiento y gestión, suele ser competitiva y colectiva, independientemente de la presencia física simultánea de los individuos que participan en ella; así, el gerente-dueño de la empresa puede fijar por sí las metas pero no puede evitar tomar en cuenta para ello los incentivos y contribuciones de los demás componentes de la coalición, v. g. empleados, acreedores, estado, clientes, etc. Si olvida esta recomendación política sucumbirá, tarde o temprano, ante el poder de los individuos o grupos cuyos propósitos no fueron considerados como restricciones en la decisión. Las decisiones administrativas suelen ser, en cambio, cooperativas e individuales aunque surjan de un comité. En política se vota, se debate. Se hace sentir el peso del poder. En administración se razona, se argumenta, los diversos individuos actúan coordinadamente, como un solo procesador de datos. Claro está que, en la práctica, las decisiones administrativas casi siempre están teñidas de política, pues el hombre antepone, casi siempre, sus propios deseos y fines. Las decisiones administrativas están tanto más politizadas cuanto más divergencia de fines haya entre los miembros de la coalición. Las decisiones políticas transforman los fines individuales en metas colectivas mediante un procedimiento que se asemeja más a un juego de fuerzas que a un cálculo” (Frischknecht, 1979: 171-172).

18. Bernardo Kliksberg en *El pensamiento organizativo* efectúa una extensa crítica a los postulados de la teoría de la organización. En razón de que la propuesta en desarrollo toma varias de las ideas de esta teoría, se analizarán las principales objeciones que en la citada obra se vierten, tratando de demostrar cómo la hipótesis las supera.

La primera crítica ataca la idea de organización como caja negra, donde sólo interactúan sus componentes en forma aislada del contexto, pero no alcanza al modelo. En este último se establece como base la conducta de los individuos condicionada por los fines, cometidos y objetivos y se reconoce de tal forma la incidencia de los grupos, que pueden ser propios o ajenos a la organización, incluyendo también la influencia de otros entes. En el mismo

sentido, al definir la organización se habla de diseños que pretenden establecer un orden en las tareas, reconociendo su origen interno o externo.

Los logros perseguidos, además de los establecidos por voluntad propia pueden y son originados fuera del ámbito de la organización, todo lo cual provoca la apertura de la caja negra, recibiendo de lleno la incidencia del contexto, rompiendo su aislamiento. Otro argumento expuesto en contra de la teoría es que niega la libertad de elección en la participación: todos, o casi todos los participantes tienen limitados márgenes de opción, al igual que los que deciden en la estructura de la organización. Pero esos estrechos espacios no invalidan el modelo.

Siempre existe el individuo que dice “no” a las más férreas imposiciones, lo que no justificaría el comportamiento general pero sí abre una brecha en el pensamiento mecanicista de los clásicos. Precisamente, aceptar que no hay decisiones libres significa reconocer plena validez a esta concepción, no únicamente en el ámbito organizacional sino también en niveles más extensos, como el nivel social. Al sostener esta idea desaparece el hombre como ser libre y racional para convertirse en una cosa perfectamente maleable, lo que provoca un instintivo rechazo, que no significa dejar de reconocer que en la realidad se presentan situaciones de abuso de poder.

Cuando el sometimiento de alguna de las partes es excesivo, hay modos para corregirlo, y en tal sentido actúan las ligas de consumidores, sindicatos, intervención estatal directa o indirecta, procedimientos judiciales, denuncias públicas, etc. De alguna forma, la sociedad acude para reforzar la parte más débil que no puede por sus propias fuerzas defender su posición, y confirma de esta manera el equilibrio que debe prevalecer tanto en las organizaciones como en todos los órdenes.

El objetivo de supervivencia constituye otro fuerte cuestionamiento a la teoría de la organización. La idea que prevalece en el modelo puede representarse por analogía con la situación del ser humano, que necesita comer y beber en forma imprescindible para mantenerse vivo, pero esto constituye en general una muy pequeña parte del universo del individuo, que es mucho más que eso. De la misma manera la organización necesita sustentarse, pero además alcanzar otros logros, algunos propios y muchos del contexto, como solidaridad, bien común, estímulos y apoyos a diversas actividades (culturales, religiosas, sanitarias, deportivas, sociales, recreativas, etc.).

Se puede afirmar que estas acciones las efectúan con un interés comercial, pero aun así las desarrollan y cumplen una función altruista y benefician a muchas personas. Que persigan un interés propio es perfectamente válido y no debería tomarse como motivo para no hacerlas, o para criticar u oponerse a su realización. En definitiva, la crítica sería que si no hay supervivencia no habría organizaciones, por lo cual lo que se ataca son las organizaciones, pero no se puede prescindir de ellas. Por lo tanto, si hay coincidencia en la necesidad de que existan hay que aceptar que traten de permanecer en el tiempo, vigilar los excesos y corregir situaciones anómalas, como puede llegar a ser el caso extremo de monopolio.

Otra diferencia significativa la constituye el poder, para cuya justificación en *La hipótesis racional en las organizaciones y el Estado* se repiten los argumentos del principio al desechar el aislamiento del contexto. Las organizaciones respetan leyes y regulaciones originadas en ámbitos públicos, aceptan las disposiciones de las cámaras y agrupaciones que les son atinentes, observan costumbres y hábitos de los grupos de referencia, indicaciones de organismos técnicos, sindicatos, proveedores y así sucesivamente y constituyen otros logros distintos de la supervivencia. Su origen radica en fuentes de poder del contexto e inciden de manera directa en las actividades comunes.

La negociación y los documentos que se emiten sobre los acuerdos logrados son propios de la organización y de los agentes con los que se llevó a cabo y las partes deben cumplir los términos de los comprobantes aprobados. Otros procesos políticos desarrollados sin la participación de la organización, con poder suficiente, también son respetados.

Por último, en las decisiones de participar, mantenerse o retirarse de la organización, el precio, la rentabilidad, el sueldo, la calidad son algunos de los elementos que integran el balance de conveniencias, pero no son los únicos o los más importantes en todos los casos. Si bien se reconoce una tendencia natural a cuantificar el análisis, lo que es muy evidente para los asesores financieros, el individuo al decidir pone en juego toda su riqueza psicológica, reacia al tratamiento aritmético (Kliksberg, 1990: 371-385).

19. Hay varias clasificaciones de las necesidades.

“Las necesidades pueden clasificarse en tres categorías: los impulsos básicos, que son necesarios para mantener la integridad física; los motivos primarios, que hacen que el individuo pueda mantener su integridad mental o equilibrio y los motivos derivados de los anteriores, tales como: seguridad, reconocimiento, poder, realización y afirmación” (Álvarez, 2000: 451).

Otra clasificación que se le asemeja: a) Necesidades fisiológicas o vegetativas; b) Necesidades psicológicas; y c) Necesidad de autorrealización y expresión creativa (Ader, 1993: 133). Finalmente, Abraham Maslow propone: 1º) Necesidades fisiológicas básicas; 2º) Seguridad; 3º) Amor; 4º) Estima; 5º) Autorrealización (Solana, 1993: 102).

20. Las decisiones son extensamente consideradas por distintos autores, sin existir entre ellos disidencias significativas (Álvarez, 2000: 163-172); (Geli, 1998: 261-269); (Solana, 1993: 147-171); (Ader, 1993: 211-247).

21. v. José Ader (1993: 317-330) y Héctor Larocca (1993: 223-230). Ricardo Solana expresa, al referirse al proceso de influencia:

“Las decisiones –y consecuentemente los planes– son transformadas en acciones a través del proceso de influencia. Frischknecht define a la influencia como ‘el proceso por el cual un organismo (persona, grupo y hasta entes mecánicos) afecta el comportamiento de otro, cualquiera sea la forma o grado en que éste sea afectado’ [...] Existen diversas formas de influencia: persuasión, sugerencia, convencimien-

to, amistad, liderazgo, conducción, poder, convicciones compartidas, autoridad, etc. [...] Entre ellas, la autoridad es la que distingue especialmente el comportamiento de los individuos que componen la organización. La autoridad es poder institucionalizado. De tal manera, constituye el poder de tomar decisiones que guíen las acciones de los otros. La característica que la distingue de otras clases de influencia radica en que el subordinado mantiene en suspenso sus propias facultades críticas de elección y emplea el criterio formal de recepción de un mandato como base de su elección” (Solana, 1993: 201).

22. Obras que se pueden consultar: Alejandro Geli (1998: 250-260); Ricardo Solana (1993: 214-217) y José Ader (1993: 340-349). Una visión diferente sobre comunicación empresarial la da Mónica Coria (Larocca, 1998: 233-246).

23. La planificación también tiene una amplia bibliografía en Administración. Entre los autores que se consultaron lo consideran en especial: Héctor Álvarez (2000: 197-244); Alejandro Geli (1998: 169-180); Ricardo Solana (1993: 173-199) y José Ader (1993: 371-419).

24. Otro tema clásico de la Administración es el control. Para consulta: Héctor Álvarez (2000: 489-526); Alejandro Geli (1998: 288-296); Ricardo Solana (1993: 223-249); José Ader (1993: 425-469).

25. Para quienes quieran ampliar o complementar conocimientos ver: Héctor Álvarez (2000: 355-381); Alejandro Geli (1998: 201-244); Ricardo Solana (1993: 253-289); José Ader (1993: 249-299). A su vez, Henry Mintzberg (1992) proporciona un muy completo estudio sobre la estructura.

26. Carlos Fayt proporciona un detallado análisis sobre el origen de la organización política, incluyendo la justificación bélica (Fayt, 1965: 70-76).

27. La idea de que el Estado es instrumento de dominación es sostenida por Federico Engels (Marx, 1972: 75-77).

28. Se puede consultar el punto de vista jurídico. Norberto Marani lo expone con respecto a la definición del Estado, sus elementos, soberanía –que interesa en especial por la autoridad que aplica el Estado– y otros temas en Lecciones de Derecho Público (Chiara Díaz, 1997: 37-47).

29. Para ampliar y precisar estos conceptos, ver Actos de Gobierno y Acto Administrativo (Chiara Díaz, 1997: 111-117).



## BIBLIOGRAFÍA

- ADER, JOSÉ JORGE Y COLABORADORES (1993). *Organizaciones*. Buenos Aires, Barcelona, México: Paidós.
- ÁLVAREZ, HÉCTOR FELIPE (2000). *Principios de administración*. Córdoba: Eudecor.
- (2004). *Administración*. Un enfoque interdisciplinario y competitivo. Córdoba: Eudecor.
- ARCHIER, GEORGES; HERVÉ SÉRIEYX (1984). *L'entreprise du 3e type*. Traducción: Jaime Liarás y Janine Muls de Liarás. *La empresa del tercer tipo*. Buenos Aires: Planeta.
- ARISTÓTELES (1941). *La política*. Traducción: Patricio de Azcárate. Madrid: Espasa-Calpe.
- BABINI, JOSÉ (1960). *Qué es la ciencia*. Buenos Aires: Columba.
- BALLVÉ, ALBERTO (2008). *Tablero de control*. Información para crear valor. Emecé.
- CYERT, RICHARD; JAMES MARCH (1965). *A Behavioral Theory of the Firm*. Traducción: José Luis Barinaga. *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. México: Herrero.
- CHIARA DÍAZ, CARLOS ALBERTO; JUAN ADOLFO GODOY; NORBERTO RAMÓN MARANI; JORGE MARCELO D'AGOSTINO; MARCELO MARCHESI; CAROLINA REYES (1997). *Lecciones de derecho público*. Paraná: Mercantil Mesopotámica.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- CHINOY, ELY (1960). *Sociological perspective. Basic concepts and their application*. Traducción: Darío Julio Cantón. *Introducción a la sociología*. México, Buenos Aires, Barcelona: Paidós Studio.
- DRUCKER, PETER (1987). *Las fronteras de la administración*. Sudamericana.
- EINSTEIN, ALBERT (1998). *Ubre die spezielle und allgemeine Relativitätstheorie*. The Albert Einstein Archives, The Hebrew University of Jerusalem, Israel. Traducción: Miguel Paredes Larrucea. *Sobre la teoría de la relatividad especial y general*. Madrid: Debate.
- ETKIN, JORGE (1978). *Sistemas y estructuras de organización*. Buenos Aires: Macchi.
- (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Gránica
- ETKIN, Jorge y Leonardo SCHVARSTEIN (1992). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Barcelona, México: Paidós.
- FAYT, CARLOS (1965). *Derecho político*. Buenos Aires: Abeledo-Perrot.
- FERRUCCI, RICARDO JORGE (1997). *Lecturas de macroeconomía y política económica*. Buenos Aires: Macchi.
- FRESCO, JUAN CARLOS (1991). *Desarrollo gerencial hacia calidad total*. Buenos Aires: Macchi.
- FRISCHKNECHT, FEDERICO (1979). *Organización*. Buenos Aires: El Ateneo.
- GELI, Alejandro; Héctor LARROCCA; Héctor FAINSTEIN; Santiago BARCOS; Jorge FRANCO; Jorge NARVÁEZ; Graciela NÚÑEZ (1998). *Qué es administración*. Buenos Aires: Macchi.

- GILLI, JUAN JOSÉ, ÁNGEL AROSTEGUI, INÉS DOVAL, ALEJANDRO IESULAURO, DIANA SCHULMAN (2011). *Diseño organizativo*. Estructura y procesos. Gránica.
- GUIBER, NAIR TERESA; MALENA NASALA; MARÍA REGNASCO; MANUEL TREVIJANO (1991). *La Razón científica, su texto y su contexto*. Buenos Aires: Biblos.
- HAWKING, STEPHEN (1988). *A brief history of time*. From the big bang to black holes. Traducción: Miguel Ortuño. *Historia del tiempo*. Buenos Aires: Planeta.
- HERMIDA, JORGE; ROBERTO SERRA; EDUARDO KASTIKA (1993). *Administración y estrategia*. Buenos Aires: Macchi.
- HESSEN, JOHANN (1938). *Teoría del conocimiento*. Buenos Aires: Losada.
- KASTICA, EDUARDO (1994). *Desorganización creativa organización innovadora*. Buenos Aires: Macchi.
- KLIKSBERG, BERNARDO (1990). *El pensamiento organizativo*. Buenos Aires: Tesis.
- KOONTZ, HAROLD; CYRIL O'DONELL (1964). Traducción: Ignacio Pérez Salgado. *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.
- LARocca HÉCTOR; MIGUEL VICENTE Y OTROS (1993). *Dirección de organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- LAZZATI, SANTIAGO (1988). *Claves de la decisión en la empresa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- LISCETTI, MIRTHA (1998). *Antropología*. Buenos Aires: Eudeba.
- MARX, CARLOS; FEDERICO ENGELS (1972). *El materialismo histórico (Antología)*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- MILLER, DAVID; MARTIN STARR (1961). *Executive decisions and operations research*. Traducción: Ramón Palazón. *Acuerdos ejecutivos e investigación de operaciones*. México: Herrero.
- MINTZBERG, HENRY (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- PFIFFNER, JOHN; FRANK SHERWOOD (1960). *Administrative organization*. Traducción: Ramón Palazón. *Organización administrativa*. México: Herrero.
- PORTER, MICHEL (1984). *Competitive strategy*. México: Continental.
- REYES, LUIS ANTONIO (1998). *Política, municipios y administración*. Buenos Aires: Ciudad Argentina.
- \_\_\_\_\_ (2004). *La hipótesis racional en las organizaciones y el Estado*. EDUNER.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. Thompson.
- ROUSSEAU, JEAN JACOBO (1993). *El Contrato Social*. Madrid: M. E. Editores.
- SIMON, HERBERT (1964). *Administrative behavior*. Traducción: Amando Lázaro Ros. *El comportamiento administrativo*. Valencia: Aguilar.
- SOLANA, RICARDO (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánicas.
- TOFFLER, ALVIN (1985). *The adaptive corporation*. Traducción: Manuel Vázquez. *La empresa flexible*. Barcelona: Plaza & Janes.
- VOLPENTESTA, JORGE (1993). *Estudio de sistemas de información*. Buenos Aires: Buyatti.

## AUTOR

LUIS ANTONIO REYES. Contador Público Nacional y Licenciado en Administración de Empresas. Profesor titular ordinario de la cátedra Administración General de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Fue Vicedecano de la mencionada Facultad, donde también tuvo a su cargo las cátedras Administración de Recursos Humanos y Materiales, Investigación Operativa y Organización Contable y Administrativa de Empresas. Ejerció su profesión en el ámbito público y privado, siendo Director del Servicio Administrativo Contable de la Gobernación (1987/88) y Subsecretario de Economía de la Municipalidad de Paraná (1991/95). Fue profesor en la cátedra de Economía Bancaria de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica Argentina (Santa Fe) y docente desde los comienzos de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) actual Facultad de Ciencias de la Gestión (UADER). Es autor de *Política, Municipios y Administración*, Editorial Ciudad Argentina, 1998.



# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	9
AGRADECIMIENTOS.....	11
PRÓLOGO.....	13
CAPÍTULO 1. EL INDIVIDUO Y LOS GRUPOS.....	15
1.1 Esquema de partida (Paradigmas).....	15
1.1.1 La realidad .....	15
1.1.2 Contexto .....	16
1.1.3 Sujeto y objeto .....	16
1.1.4 Características .....	16
1.1.5 Conocimiento.....	17
1.1.6 Memoria.....	18
1.1.7 Ideas.....	19
1.2 El individuo.....	19
1.2.1 Fines.....	19
1.2.2 Estructura de fines .....	20
1.2.3 Valores.....	21
1.2.4 Ensamble individuo-contexto.....	22
1.2.5 Foco de atención.....	23
1.2.6 Sustentabilidad .....	25
1.3 Intermedio .....	25
1.3.1 Derivados - Primera parte .....	25
1.4 Los Grupos.....	28
1.4.1 Panorama ampliado .....	28
1.4.2 Derivados - Segunda parte .....	28
1.4.3 Identidad grupal .....	29
1.4.4 Justificando las actividades conjuntas.....	30
1.4.5 Racionalidad de las actividades .....	31
1.4.6 Integración.....	32

1.4.7 Liderazgo .....	33
1.4.8 Cantidad de participantes .....	33
1.4.9 Clasificación.....	34
CAPÍTULO 2. INTEGRANDO LAS ORGANIZACIONES .....	36
2.1 Definición.....	36
2.1.1 Aproximaciones .....	36
2.1.2 Definición.....	37
2.1.3 Detalles .....	37
2.2 Integrantes de la organización.....	40
2.2.1 Grupos participantes. flujos.....	40
2.3 La incorporación individual o grupal .....	43
2.3.1 Dialéctica.....	43
2.3.2 Participación voluntaria .....	43
2.3.3 Balance de conveniencias.....	44
2.3.4 Barreras de ingresos-egresos .....	47
2.3.5 Ruptura.....	49
2.3.6 Salidas al contexto .....	50
2.4 Vínculos.....	51
2.4.1 Integración dual.....	51
2.4.2 Medidas, semejanzas y comparaciones.....	52
2.5 Beneficios y aportes mínimos .....	54
2.5.1 Demandas mínimas .....	54
2.5.2 Aportes y beneficios y sus compensaciones.....	55
2.5.3 Tolerancias.....	56
2.6 Equilibrio y misión .....	57
2.6.1 Conceptos .....	57
2.6.2 Opiniones.....	58
2.7 Ciclo de vida .....	59
CAPÍTULO 3. LAS INTENCIONES DE LA ORGANIZACIÓN .....	61
3.1 Introducción.....	61
3.1.1 Certeza en la participación.....	61
3.1.2 Quiénes generan las intenciones.....	63
3.2 El proceso.....	65
3.2.1 Desarrollo del proceso político.....	65
3.2.2 Ejemplos .....	70
3.3 Aspectos generales.....	71

3.3.1 Clasificación de objetivos.....	71
3.3.2 Decisiones y expectativas.....	73
3.3.3 Los conflictos como sucesos .....	74
3.4 Las actividades.....	78
3.4.1 Marco de referencia.....	78
CAPÍTULO 4. LAS DECISIONES.....	81
4.1 Las actividades previas.....	81
4.1.1 Preparativos.....	81
4.1.2 Momentos, formas y medios para actuar .....	82
4.1.3 Elaboración de la decisión .....	84
4.1.3.1 Primera etapa .....	85
a. Detección .....	85
b. Prioridades.....	86
c. Primera evaluación .....	87
d. Segunda evaluación.....	87
4.1.3.2 Segunda etapa.....	88
a. Investigación .....	88
b. Racionalidad limitada.....	90
4.1.3.3 Tercera etapa .....	91
4.1.3.4 Cuarta etapa.....	92
4.1.4 Efectos .....	92
4.2 Generalidades .....	93
4.2.1 Las decisiones y el factor temporal.....	93
4.2.2 Entramados racionales: senderos decisionales.....	95
4.3 Tipos de decisiones.....	99
4.3.1 Decisiones grupales .....	99
4.3.2 Decisiones comunitarias .....	100
4.3.3 Clasificaciones .....	101
CAPÍTULO 5. INFLUENCIA E INFORMACIÓN .....	105
5.1 Evolución de las relaciones jerárquicas.....	105
5.2 La influencia .....	107
5.2.1 Caracterización y factores participantes .....	107
5.2.2 Poder, autoridad y sumisión .....	109
5.2.3 El poder relativo. Las variables de comunicación .....	112
5.3 La información .....	117
5.3.1 Códigos y significación de datos.....	117

5.3.2 El mensaje y la información. Sistemas de información.....	119
5.3.3 Desarrollo de la información contemporánea .....	120
5.3.4 Secuencia en el proceso de información.....	122
<b>CAPÍTULO 6. PLANIFICACIÓN Y CONTROL .....</b>	<b>128</b>
6.1 Decisiones de planificación .....	128
6.1.1 Las decisiones y la incidencia de las variables temporales.....	128
6.1.2 Seguridad y certeza. El pasado proyectado al futuro, y el futuro traído al presente .....	130
6.2 Formas de planificación .....	133
6.2.1 Principios, políticas, proyectos, programas y objetivos.....	133
6.3 El control.....	136
6.3.1 Conceptos y tipos de control.....	136
6.3.2 Términos en la relación de control. Ampliación del concepto .....	137
6.3.3 Dualidad en el control. Distintos tipos de control.....	139
<b>CAPÍTULO 7. LA ESTRUCTURA.....</b>	<b>144</b>
7.1 Justificación y conceptos básicos.....	144
7.1.1 Tareas y división del trabajo. Niveles y áreas. El organigrama .....	144
7.1.2 Construyendo la estructura: Delegación, unidad de mando y alcance del control.....	148
7.1.3 Estandarización. Centralización y departamentalización .....	152
7.2 Las variantes .....	157
7.2.1 Alteraciones de las formas organizacionales, institucionales e informales	157
7.2.2 Las estructuras y las economías de escala .....	159
7.2.3 Globalización y estructuras .....	161
<b>CAPÍTULO 8. LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS .....</b>	<b>164</b>
8.1 Presentación .....	164
8.1.1 Justificando al Estado en la teoría administrativa .....	164
8.1.2 La justificación estatal.....	165
8.1.3 Los orígenes .....	165
8.1.4 Influencias del pasado .....	167
8.2 Participantes.....	168
8.2.1 Las estructuras públicas. Sus integrantes .....	168
8.2.2 Requisitos de admisión.....	169
8.2.3 Receptores de las prestaciones.....	170
8.3 Descripción estatal .....	172

8.3.1 El objeto Estado.....	172
8.3.2 El individuo y el Estado. La participación voluntaria .....	173
8.4 Integración.....	175
8.4.1 Decisión de participar .....	175
8.4.2 Alternativas de elección.....	177
8.4.3 Los beneficios de los Estados.....	178
8.4.4 La naturaleza de los Estados .....	180
NOTAS.....	183
BIBLIOGRAFÍA.....	191
AUTOR.....	193

LA HIPÓTESIS RACIONAL EN LAS  
ORGANIZACIONES Y EL ESTADO

SE DIAGRAMÓ Y COMPUSO EN LA EDITORIAL DE LA UNER

REPÚBLICA ARGENTINA

ABRIL

2020

