

CICLO FUNCIONAL Y DISFUNCIONAL DE LA ORGANIZACION UNA INTERPRETACION DE LA TEORIA ORGANIZACIONAL

J. G. Alzate G.*

PALABRAS CLAVES: Organización - Gerencia

RESUMEN

En el presente artículo, se analizan brevemente las diferentes teorías sobre la organización empresarial, surgidas durante el siglo XX.

Se propone un ciclo de función y disfunción organizacional con base en los elementos que aportan las diferentes teorías. El ciclo sirve para ubicar los diferentes pasos por los que puede atravesar una organización cuando es efectada por cambios internos y/o externos.

Su propósito es ofrecer una guía para ubicar una organización en un ciclo funcional o disfuncional y según el caso observar las alternativas que se tienen para mantener la organización en desarrollo permanente.

SUMMARY

In this article, we briefly analyze the different theories dealing with the enterprise organization that have arisen during the 20th. century.

We propose an organizational, functional and disfunctional cycle based on the elements furnished by the different theories. The cycle is useful for placing the various steps an organization can go through when it is affected by internal and/or external changes.

Its purpose is to furnish a guide to place an organization in a functional or disfunctional cycle and depending on each case to observed the available alternatives as to keep the organization in permanent development.

KEY WORDS: Organization - Management

INTRODUCCION

La teoría organizacional ha tenido un gran desarrollo durante el Siglo XX y se ha dado una serie de concepciones bastante interesantes que nos muestran la estructura de su funcionamiento y hasta cierto punto, su desarrollo futuro.

El propósito de este artículo, es brindar una información general sobre las diferentes teorías existentes acerca de la organización empresarial y con base en ello, mostrar de una manera gráfica un ciclo funcional y disfuncional, en el cual generalmente, se encuentra en un momento dado, cualquier organización.

El gráfico nos puede brindar una guía para ubicar nuestra organización y buscar el camino hacia el cual la queremos orientar.

* Dr. Juan Gonzalo Alzate G.
Especialista en Gerencia Hospitalaria
Profesor
Facultad de Medicina
Instituto de Ciencias de la Salud CES
Medellín, Colombia

TEORIAS

Todas las teorías nos describen y argumentan el funcionamiento de la organización según una perspectiva específica. Veamos a continuación qué nos dice, en términos generales, cada una de ellas. (1).

1. MECANICISTA: Las organizaciones tienden a diseñarse y a manejarse como máquinas compuestas de partes articuladas, cada una de las cuales juega un papel claramente definido en el funcionamiento del todo. Generalmente este estilo de pensamiento está detrás del desarrollo de una organización burocrática.

Uno de los problemas más básicos de esta forma mecánica de pensar, es que se encuentra tan incorporada a nuestras concepciones diarias de la organización, que con frecuencia resulta muy difícil organizarla de otra manera.

2. SISTEMICA Y CONTINGENCIAL: Esta teoría trae la idea de que las organizaciones son como los organismos vivos. Su principio esencial es el que la organización se debe entender y manejar de acuerdo con las necesidades organizacionales y las relaciones que ella maneja con el entorno que es todo lo que rodea a la organización. (Ecología interorganizacional).

Esta teoría es una de las que más influencia y aceptación tienen actualmente. Una de las definiciones que nos brinda acerca de la organización es la siguiente: "La organización es un sistema sociotécnico y pueden considerarse en ella tres grandes subsistemas: el de la pura tecnología física (Hardware); el de la tecnología de manejo de procesos tanto del Hardware como de los meramente organizacionales (Software); y por último el de la tecnología de gerencia de las dos anteriores (Orgware), que es aquel diseñador de las estrategias, apuntando siempre al mayor valor agregado". (2). Debe entenderse por tecnología "el conocimiento necesario para hacer algo".

3. SOCIOLOGICO: Aquí se nos llama la atención sobre la realidad social de la organización, pues el recurso humano es su componente más valioso. Las organizaciones son cultura. En ella residen las ideas, valores, normas, rituales y creencias que la afianzan como una realidad socialmente construida. Es con base en estas características que se debe orientar la vida organizacional.

4. LA REALIDAD POLITICA: Su base de interpretación es el hecho de que, en la organización se

presentan diferentes conjuntos de intereses, conflictos y juegos de poder que moldean las actividades organizacionales. Esta teoría nos muestra los sistemas de gobierno y cómo se legitiman las diferentes clases de reglamentación y normatización.

Desafortunadamente, la política es vista como un mundo poco claro y deshonesto. Sin embargo, es útil recordar que en su significado original, la idea de la política surge de la concepción de que allí donde los intereses son divergentes, la sociedad (o la organización) debe proveer los medios para permitir a los individuos reconciliar sus diferencias a través de la participación y la negociación.

Sin duda, cada teoría ha aportado elementos esenciales para entender el funcionamiento organizacional, pero la sumatoria de los elementos que cada una de ellas aporta, nos acerca más a la realidad organizacional.

Hoy en día, una cosa es clara: toda organización, cualquiera que sea su propósito, cumple o deberá cumplir siempre las siguientes situaciones esenciales: supervivencia, crecimiento y utilidades. (En resumen: desarrollo).

El gráfico que se propone en este artículo nos muestra cómo muchas organizaciones funcionan y funcionarán sólo para cumplir la primera situación (supervivencia) y cómo el hecho de no cumplir con las otras dos, las lleve generalmente a mantenerse en un ciclo disfuncional, para el entorno competitivo que se nos presenta hoy en día en el mundo.

Dice Sallenave: Toda empresa busca **por lo menos**, perpetuarse (Supervivencia) y asegurar una rentabilidad de capital (utilidad) y mediante el juego de la reinversión lograr aumentar sus ingresos (crecimiento) con la esperanza de mayores utilidades, para consolidar la supervivencia a largo plazo. (3).

Antes de entrar a presentar y describir el ciclo, miremos otros aspectos importantes.

En un trabajo clásico, Burns y Stalker (1), señalaron el que no había absolutamente ninguna garantía de que las organizaciones encontrasen un modelo apropiado de organización para enfrentar su entorno.

Su estudio recalca que una adaptación exitosa de la organización a su medio ambiente, dependía de la habilidad de la alta gerencia para interpretar de manera apropiada las condiciones que enfrentaba la organización para poder adoptar cursos de acción

relevante. Se demostró entonces, que la organización efectiva, depende del logro del equilibrio o compatibilidad entre la estrategia, la estructura, la tecnología, los compromisos, las necesidades de las personas y del ambiente externo.

No hay una fórmula mágica para gerenciar la organización, la manera apropiada **depende de** (y ésta es la esencia) la circunstancia que nos presente el entorno en un momento determinado. Por lo tanto, la gerencia debe "por encima de todo, lograr buenos acoplamientos entre lo interno y lo externo para obtener el desarrollo organizacional". (1). El ciclo nos muestra entonces, qué camino puede tomar la organización según los cambios internos y/o externos que se le presenten y su manera de afrontarlos.

numeral según consideremos la ubicación de cualquier organización en algún punto del ciclo.

Tenemos pues, que en el numeral (1) se encuentra una organización funcional y en desarrollo (supervivencia más crecimiento más utilidades), la cual puede ser afectada por un cambio del entorno (2) y/o un cambio en su situación interna (3).

Según el tipo de organización (y de gerencia) que se tenga, ésta tomará el camino (A) de ser reactiva o el camino (B) de ser proactiva. (Anticipándose al futuro). No se debe descartar el hecho de que un cambio interno (3), y/o un cambio del entorno (4) afecten intensa y rápidamente a la organización llevándola a un estado disfuncional (numerales 5 ó 12) y la conduzcan inexorablemente a un desequilibrio terminal (14) donde la organización desaparece como tal.

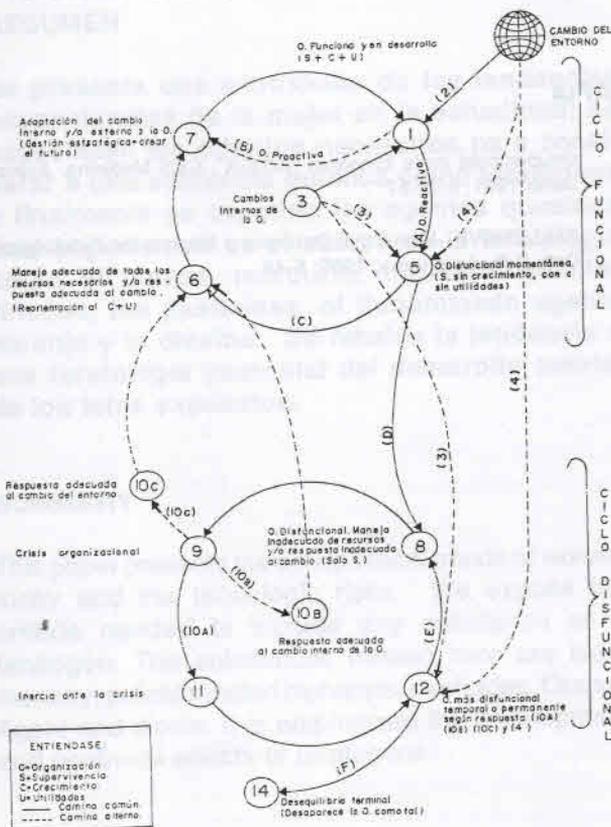
Sin embargo, tal vez esto sería un hecho excepcional, porque dependiendo del tamaño de la organización, normalmente ella y la gerencia, tienen una capacidad de respuesta más o menos adecuada.

Por el camino (B) normalmente funcionan las organizaciones "excelentes", las cuales construyen su futuro (con gestión estratégica) y no están a la espera de que hayan cambios internos y/o externos para reaccionar, se adelantan a ellos (proactivos).

Ello tampoco es garantía para que en un determinado momento se desvíen por el camino (A) y funcionen como tal vez funciona la mayoría de las organizaciones (en forma reactiva).

Siguiendo con el ciclo, al producirse estos cambios, la organización disfuncional momentánea en el punto (5) (supervivencia **sin** crecimiento y con o sin utilidades), puede tomar el camino (C) o el (D). Si toma el camino (C), llegará el punto (6) en donde la organización reacciona con un manejo adecuado de todos los recursos necesarios y/o con una respuesta adecuada al cambio interno y/o del entorno (reorientación al crecimiento más utilidades). Así, logra una gestión estratégica (7) que conduce nuevamente a la organización a su estado funcional. Cumple entonces así el ciclo funcional.

Si la organización toma el camino (D), llegará al punto (8) por el hecho de realizar un manejo inadecuado de los recursos necesarios y/o no ofrecer una respuesta adecuada al cambio (sólo se logra supervivencia). Esto necesariamente origina una crisis organizacional (9) que puede tomar tres caminos: por el (10A) se llega a un punto de inercia



EXPLICACION DEL CICLO

Tomamos como punto de partida, el numeral (1), para tratar de hacer una descripción más o menos lógica, partiendo de una situación "normal", no queriendo decir que no pudiéramos partir de otro

entre la crisis (11) donde la gerencia es inefectiva, ésto obligatoriamente lleva a que la gerencia y la organización se vuelva más disfuncional (12) y a que se vea sometida a otros dos caminos: el camino (E) en el cual se repita todo el ciclo disfuncional y permanezca en él temporal o permanentemente (por largo plazo) según responda nuevamente a (10A), (10B) y/o (10C). El otro camino es el (F), en el cual un nuevo cambio en el entorno (4) y/o en la situación interna (3), le lleven a un desequilibrio terminal (14) en el cual desaparece la organización como tal.

Por el camino (10B) puede suceder que la organización encuentre una respuesta adecuada al cambio interno en ella y/o se presente una respuesta adecuada al cambio del entorno (10C), según la situación que la haya llevado a ser disfuncional, y ambos caminos la conducirían al punto (6) para volver a ubicarla en el ciclo funcional.

Vemos, pues, cómo estos ciclos nos pueden mostrar en una forma mas o menos clara, los elementos que nos brindan las teorías de la organización.

La duración o el tiempo que permanezca la organización en un determinado punto de los ciclos o en alguno de los ciclos, dependerá lógicamente de la respuesta a la **única constante** que la afecta y la afectará siempre: **EL CAMBIO**.

Si este artículo generó mas preguntas que respuestas, respecto a la organización, cumplió su objetivo esencial.

AGRADECIMIENTOS

Por sus comentarios y críticas a los doctores Augusto Uribe M., José María Maya M. y Julián Osorio G.

BIBLIOGRAFIA

1. MORGAN, Gareth. Images of Organization, Capitulo 3. New Park, Sage Publications Inc., 1986.
2. URIBE M., Augusto, ARANGO W., Dora. Aplicación de las Herramientas de la Calidad Total a un caso concreto de Salud Ocupacional en la Empresa "IMUSA". CES Medicina. Enero-Junio 1991; 5:79-87.
3. SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Cali: Editorial Norma; 1985: 5-48.