



## EL COLAPSO DE LAS ORGANIZACIONES: ACCIONES QUE FAVORECEN SU OCURRENCIA

*“El problema más grande del mundo se hubiera podido solucionar cuando todavía era pequeño”.*  
Witter Bynner

Antonio Baros Mansilla\*

*Al igual que a una vieja estructura a la cual es necesario efectuar con cierta frecuencia algún tipo de mantención a sus piezas más importantes, objeto prevenir un deterioro que derive en su puesta fuera de servicio, lo mismo ocurre genéricamente hablando con las organizaciones. Éstas, cualquiera que sea su clasificación, requieren mantenerse vigentes en el tiempo conforme a sus objetivos, necesitando para ello de una constante revisión y readecuación de su orgánica, normas, y procedimientos, conforme a los nuevos escenarios a los que se ven enfrentadas.*

*El presente texto busca dar a conocer los principales síntomas de “deterioro o enfermedad” que afectan a las organizaciones modernas, junto con entregar algunas medidas para su oportuna remediación.*

### - **Introducción.**

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra **colapso** proviene del latín y significa “la destrucción o ruina de una institución, sistema o estructura”. Asimismo, también se entiende por colapso, “el decrecimiento o disminución significativa que sufre una actividad”. Por tanto, al analizar este concepto en términos prácticos o de uso cotidiano, su sola pronunciación o escritura llama inmediatamente la atención de cualquier oyente o lector, por el carácter drástico que imprime a los acontecimientos que describe o que se encuentran asociados a su interpretación. Ello porque la mayoría de las veces que se menciona, se utiliza para referirse a los resultados adversos de eventos inesperados para el ser humano, ya sea de origen natural o tecnológico, que no obedecen a un patrón determinado de periodicidad y que son de difícil predicción. La principal característica de estos eventos es

que logran vencer la resistencia o capacidad de organización y/o respuesta de un determinado segmento de la población, produciendo lamentaciones y efectos casi irreversibles en los aspectos sociales, económicos, culturales y geográficos, entre otros. Para hacer frente a estas amenazas, cada país, ciudad, pueblo, comunidad o institución según su nivel de organización y medios disponibles, busca la manera de atenuar sus impactos negativos, mediante la implementación de planes de contingencia, los cuales se ponen en ejecución apenas aparecen los primeros “síntomas” que indican la probabilidad de su ocurrencia, de modo de estar en las mejores condiciones de preparación en caso que sobrevenga alguna situación que reúna las características de daño, peligrosidad o perjuicios en los términos mencionados.

Sin embargo, para hacer frente a aquellas situaciones del diario vivir que presentan algún signo o consecuencia

\* Capitán de Fragata. LT.

negativa, pero sin la trascendencia como las descritas y que afectan a aspectos tales como el cuidado de la salud, el rendimiento escolar, la práctica de deportes, la mantención de maquinaria o el desarrollo laboral productivo, no siempre se tiene una respuesta organizada y planificada, ya que ellas por su cotidianeidad pasan a formar parte de lo que el común de la gente conoce como "la fuerza de la costumbre", no existiendo por tanto, la mayor de las veces medidas correctivas oportunas y de carácter continuo, que eviten su acumulación en el tiempo. A modo de referencia, cada uno de los ejemplos mencionados experimentan en algún momento de su desarrollo "síntomas de enfermedad, fracaso, desgaste o mal funcionamiento", lo cual indica que se está en presencia de la probable ocurrencia de alguna anomalía, situación que de no tratarse a tiempo, finalmente desencadenará en procesos irreversibles o de larga y costosa recuperación, que afectan el ánimo y bienestar de las personas.

#### - **El Colapso Aplicado a las Organizaciones.**

Conforme a lo anterior, y en comparación con las acciones y actividades que desarrolla regularmente el ser humano, las organizaciones en términos de estructura y funcionamiento cualquiera que sean sus objetivos o razón de ser, también sufren de manera cada vez más frecuente "síntomas de enfermedad o desgaste" que las hacen perder el rumbo, llegando incluso en algunos casos literalmente al colapso, situación que marca la imperiosa necesidad de tomar decisiones preventivas trascendentales en el momento preciso, de manera de adaptarse a tiempo, a las nuevas tendencias y tecnologías que regularán los escenarios en el mediano y largo plazo. Ya en 1965 el especialista en servicio público John W. Garden expresaba a este respecto que "las orga-

nizaciones centradas en el ser humano como motor principal, son muy susceptibles a los tiempos cambiantes, quizás más que otras instituciones sociales; por tanto, su ascenso, caída, éxito o fracaso, atestiguan toda su vulnerabilidad a los acontecimientos". Asimismo, pero en una forma más pragmática, Albert Einstein expresó en más de alguna oportunidad: "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo". Ambos pensamientos que datan de hace muchos años atrás revelan la abierta necesidad del ser humano, de las organizaciones y de las instituciones de someterse permanentemente a procesos de revisión, cambio e innovación, sobretodo, si una de sus principales razones de existencia es sobrevivir en el tiempo, para trascender de generación en generación.

Por tanto, no saber hacia donde se va, o no tener claro hacia donde se quiere ir, es la principal incertidumbre o evento negativo que pueden sufrir muchas organizaciones actuales, pasando a invertir una gran cantidad del tiempo disponible en la búsqueda de soluciones que les permitan adecuarse a los dinámicos cambios que trae consigo la globalización y la consecuente demanda de servicios y/o productos. Un porcentaje importante de ellas logra sobreponerse mediante la implementación de reingenierías estructurales, diversificación de cadenas productivas, o la aplicación de sistemas integrales de control y gestión, por nombrar algunas de las herramientas más utilizadas en los últimos años. En cambio otras decaen en el intento, y se ven obligadas a mantenerse con vida, ya sea mediante la fusión o alianza con otros actores relevantes; subsistiendo sólo a través de la aplicación de medidas correctivas de corto plazo y de carácter reactivo, cuyo resultado a la larga se torna ineficiente; o definitivamente, tomando la difícil decisión de desaparecer por completo de la escena pública. El mejor ejemplo de ello es el Síndrome

conocido como de los Dinosaurios: después de que estas prehistóricas especies dominaran sobre la superficie de la Tierra por casi 200 millones de años, fueron perdiendo gradualmente su capacidad de adaptación a los cambios, particularmente del medio ambiente y el clima, hasta desaparecer por completo. De ellos sólo quedan escasos vestigios de sus titánicas figuras, lo cual permite recordarlos en forma muy efímera a la distancia. Pues bien, algunas de las grandes empresas, organizaciones, instituciones o conglomerados que llegaron a convertirse a mediados del siglo pasado y años posteriores, en un modelo económico a seguir en su época, también terminaron en el fracaso, al no aplicar oportunamente medidas de adaptación, y sus nombres son hoy sólo muestra de un pasado que tuvo alguna vez esplendor.

### - **Las Organizaciones: su Definición y Origen.**

Desde que el hombre tiene razón de su ser ha sentido la imperiosa necesidad de organizarse en grupos de personas, con la finalidad de lograr en conjunto aquellos objetivos que en forma individual no es capaz de realizar. Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar para satisfacer sus fines personales, que por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales no podía lograr, haciendo que el resultado o productividad fuese menos costoso. Obviamente en la medida que la organización posea una estructura definida, este proceso corporativo de cooperación se hace más fácil, ya que permite que cada integrante de ella aporte con su tarea o especialización al logro de los objetivos. Ello ha cobrado particular importancia a lo largo de la historia en todo lo que se refiere a la división del trabajo en la búsqueda de estos objetivos, y la forma cómo se establece su jerarquización y

coordinación. Dicho proceso se ha determinado en el tiempo como un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier tipo de institución.

A la luz de los estudiosos del tema de la administración, no existe una definición única y exacta que permita describir o concebir en forma genérica, lo que se entiende por empresa, institución u organización, sea ésta pública o privada. Quizás una de las concepciones más aceptadas en el mundo de los negocios, por su visión integradora, sea la descrita por el profesor Carlos de Carlos S., en su libro "Administración y Dirección para el Desarrollo Empresarial y Social", refiriéndose como tal, a "una entidad de realidad mayor, formada por un conjunto coherente de elementos estructurales humanos (iniciativa, trabajo directivo o gerencial y trabajo operativo o de coordinación) e instrumentales (recursos económicos o capital), ordenados de tal manera que permitan el cumplimiento de ciertas finalidades, tales como, la entrega de bienes y servicios suficientes en calidad y cantidad a la sociedad; el incremento del valor económico de los bienes y servicios ya existentes producto del desarrollo de sus procesos; la colaboración subsidiaria con el desarrollo de la comunidad de la cual se participa; o para la generación de excedentes que premien su labor como organización".

A su vez cada uno de los elementos estructurales derivados de esta definición, pueden entenderse de la siguiente manera:

- **Iniciativa.**

Corresponde a la prospección o descubrimiento de los bienes y servicios que la sociedad requiere o requerirá, para satisfacer sus necesidades primarias o secundarias. Es decir, la "idea de empresa o de acción empresarial" de la organización o institución.

- **Trabajo operativo o de coordinación.** Representa la sincronización de las acciones o actividades productivas o de apoyo que las personas realizan y ejecutan como trabajo concreto para cumplir con la finalidad de la organización.
- **Trabajo directivo o gerencial.** Implica la jerarquización de la dirección o conducción de la organización y sus funciones en su todo o por partes, hacia los objetivos y metas comunes establecidas para la organización.
- **Recursos económicos.** Son todos los medios materiales y financieros indispensables, para que puedan operar en forma real y efectiva los elementos humanos de la organización, en la generación de valor para los bienes y servicios planificados.

Por último, respecto a su finalidad: "La organización, como todo órgano de la sociedad, tiene una razón de ser que justifica su existencia y es, en parte, lo que los individuos y la sociedad esperan de este órgano, o, expresado de otra forma, lo que este órgano tiene que dar por propia naturaleza a la sociedad en la que se inserta, y a los seres humanos que la componen".

#### - **Tipos de Organización.**

En el ordenamiento de la sociedad civil actual existe una gran variedad de organizaciones o instituciones, las cuales se desarrollan en distintos niveles y escalas tales como: Industrias, entidades sociales, organismos militares, empresas comerciales y de servicios, etc., ya sea para la producción de bienes, productos o la satisfacción de elementos de bienestar básico. Todas ellas son parte integral del medio ambiente que rodea en forma cotidiana al ser humano,

ejerciendo sobre él distintos tipos de presión o interés, según las necesidades particulares.

En razón a lo anterior, se puede indicar que las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas en su razón de ser, asumiendo para ello, tamaños, características, estructuras y objetivos diferentes, lo cual determina que su clasificación sea según su finalidad (con o sin fines de lucro), objeto (públicas o privadas) duración en el tiempo (permanentes o transitorias), y estructura jerárquica (vertical u horizontal). Cada formato mencionado presenta fortalezas y debilidades en su aplicación, y ello va a depender de las capacidades e iniciativa del recurso humano gerencial a cargo de su implementación. En la medida que las organizaciones crecen y adquieren un mayor tamaño estructural y espacial, se convierten en organizaciones cada vez más complejas, lo cual dificulta la interacción entre sus miembros, y con ello, la realización de las actividades cotidianas que conducen al cumplimiento de los objetivos.

En la práctica no existe un modelo estructural definido que asegure el éxito de una organización, cualquiera que sea su rubro de destino, ante los distintos escenarios y contingencias a las cuales se somete. Ello va a depender de la acertada definición que se haga de su cuadro orgánico; de la expedita coordinación y comunicación interna de su recurso humano; de la clara asignación de deberes, funciones y responsabilidades; y del establecimiento de una misión y objetivos medibles en el tiempo.

#### - **Patrón Evolutivo de las Organizaciones.**

Para el profesor en administración de negocios Michael Tushman, en general todas las organizaciones observan el mismo patrón de evolución en el tiempo:

- **Nacimiento.**  
Período experimental de arranque de la organización, en base a un diseño definido.
- **Crecimiento.**  
Período en el cual la organización busca posicionarse ganando credibilidad y aceptación dentro de sus pares y el mercado, intensificando su expansión.
- **Maduración.**  
Período en el cual la organización consolida su expansión, diversifica sus productos y/o de servicios, pero sin que ello signifique crecer en tamaño. Se compete en igualdad de condiciones con el resto del mercado que participa del mismo rubro.
- **Muerte.**  
La organización entra a una fase de declinación por desgaste, cambios en la tecnología, depreciación económica, baja rentabilidad, etc.

Este patrón es conocido como “Curva S” al interior de la cultura empresarial contemporánea, y su comportamiento en cuanto a la duración de cada ciclo en el tiempo va a depender de la naturaleza de la organización. Obviamente la estabilidad de las organizaciones dedicadas al otorgamiento de servicios tiende a ser mayor y menos caótica, que aquellas cuya función principal es la elaboración de productos. Lo fundamental en la ejecución de este concepto, es que las organizaciones que presentan mayor permanencia con características exitosas, son aquellas que alcanzan a darse cuenta a tiempo de la necesidad de innovar cuando se avizoran en el horizonte los primeros atisbos de decadencia, ya sea en los aspectos organizacionales, como productivos, administrando herramientas de cambio que logran sobreponerse a las eventuales variables del ambiente.

Conforme a los cánones actuales, para que una empresa, organización o institución sea considerada exitosa y por ende, pueda permanecer en el tiempo se requiere por un lado, contar con líderes gerenciales o directivos que reúnan un adecuado equilibrio entre los atributos personales y las cualidades técnicas para llevar a buen destino los intereses corporativos, satisfaciendo las necesidades de todos los componentes de la estructura organizacional, y por otro, contar con un clima laboral que permita que cada integrante de la pirámide de jerarquías pueda realizar sus funciones y obligaciones en un ambiente de máxima libertad, donde se facilite la formación de equipos de trabajo, se fomente la capacitación y el aprendizaje, los errores no desincentiven la iniciativa, y se fortalezca la integración, la transparencia y la confianza. Lamentablemente para muchas organizaciones actuales llegar a tan altos estándares constituye una utopía, mientras que para otras, es su consigna permanente en demanda por alcanzar las metas propuestas.

#### - **Principales Deficiencias o Errores que Afectan a las Organizaciones Modernas.**

Al efectuar un análisis de diversas publicaciones especializadas en administración y desarrollo organizacional, existentes en el mercado actual, y de las experiencias obtenidas producto de la aplicación de diferentes pautas de evaluación del comportamiento organizacional al interior de las empresas, instituciones u organizaciones, se han podido establecer algunas situaciones comunes como las “enfermedades” más características que aquejan a las organizaciones modernas en términos genéricos. Así por ejemplo se destacan:

- Desigual inversión y distribución de medios materiales y tecnológicos, para el cumplimiento de la misión y

- tareas derivadas, según importancia y características de cada cargo, generando gastos en tareas prescindibles y ahorro en áreas donde las necesidades son relevantes.
- Prescendencia de personal calificado, sin el oportuno reemplazo, en términos de cantidad, preparación profesional y experiencia.
  - Escasez de incentivos de superación personal y promoción jerárquica, junto con el pago de remuneraciones no acordes con los perfiles y tareas exigidas.
  - Pérdida de identificación de los integrantes con su organización, producto de un ambiente de trabajo rígido, carente de autocritica constructiva, y con excesivo celo en la autoevaluación interna respecto al cumplimiento de tareas.
  - Excesiva rotación de personas en cargos que requieren permanencia, lo cual impide validar un entrenamiento permanente y continuo.
  - Inadecuada contratación y distribución de personal conforme a sus capacidades y a los requisitos y perfiles de cada cargo, facilitando con ello la duplicidad de funciones y responsabilidades, así como la creación de puestos intrascendentes.
  - Adopción de decisiones relevantes por parte de estamentos gerenciales o directivos, sin poseer la debida experiencia y conocimientos técnicos del rubro en el cual se desempeñan.
  - Establecimiento de una estructura organizacional y de un sistema de control de procesos, no acordes al tipo de producto o servicio brindado.
  - Uso de excesivas normas reglamentarias, la mayoría impracticables u obsoletas, y sin la correspondiente actualización.
  - Ausencia de comunicación formal y no formal al interior de la organización, y deficiente nivel de actividades grupales, tanto recreativas como de bienestar, que permitan cohesionar al recurso humano.
  - Improvisación ante situaciones de crisis, asignando totalidad de medios y esfuerzos para la solución de una determinada contingencia, en desmedro de otras funciones de atención permanente y/o prioritaria.
  - Manejo deficitario de las relaciones públicas respecto a las expectativas de posicionamiento en el mercado o escenario del cual se participa.
  - Desarrollo de actividades colaterales simultáneas sin orden de prioridad, que no guardan relación con la misión principal y medios disponibles, y que sólo favorecen objetivos parciales de la organización.
  - Incapacidad de satisfacer y/o atender en términos de cantidad y calidad, la alta demanda de usuarios que requieren diariamente de los servicios o productos de la organización.
  - Entrega de servicios o productos en forma diferenciada según importancia del usuario, mediante la aceptación de presiones indebidas o de procedimientos que se encuentran al límite de la probidad pública.
- Sin lugar a dudas, que al analizar cada uno de estos preceptos, el factor común que los distingue es el recurso humano. Ello implica que toda empresa u organización que se vanaglorie de lograr una máxima productividad y eficiencia, necesita en esta consecución de objetivos, alcanzar un adecuado equilibrio y armonía, y ello sólo se logra en la medida de cuan motivados se encuentren sus miembros al enfrentar diariamente su puesto o cargo de responsabilidad, en el cual pasan al menos ocho horas al día, es decir, un tercio de su vida. En tal sentido, la organización por más que trate de hacer mejoras estructurales o de tecnología, no va a obtener resultados concretos, si no invierte en su capital humano, como un medio para lograr la adaptación a los cambios que el mercado o la competen-

cia impone. A modo de comparación, se dice que las organizaciones rígidas, sólo piensan en finalizar lo más rápido posible los problemas que las aquejan, mientras que aquellas que son flexibles, sólo piensan en los problemas en términos de la búsqueda de soluciones.

Quien crea que las organizaciones de la Defensa no sufren de este tipo de síntomas o enfermedades, ya sea a nivel de Institución, Servicio, Unidad, o Repartición, se encuentra en un profundo error. Por el contrario, el hecho de estar insertas en el concierto mundial como parte trascendental de la seguridad de la Nación, las obliga permanentemente a adecuarse a los nuevos escenarios que se verifican en el concierto global. Un ejemplo de ello es lo manifestado por el entonces Comandante en Jefe de la Armada, Almirante Miguel Ángel Vergara Villalobos, en el año 2004, con ocasión de su participación en el Congreso Anual del Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (Icare). A este respecto, y haciendo una similitud con organizaciones productivas comerciales, se presentó ante la masiva audiencia indicando que era el: *“Presidente y Gerente General de una Empresa llamada Armada de Chile, la cual contaba con sucursales nacionales personificadas en las Zonas Navales, ubicadas desde Arica hasta la Antártica, disponiendo además de una representación internacional afincada en 12 Agregadurías Navales distribuidas por el mundo. Agregó además que la institución manejaba un recurso humano de unas 23.600 personas entre hombres y mujeres; que su activo fijo era del orden de los 3.000 millones de dólares, y que su ingreso anual promediaba los 500 millones de la misma moneda”*. Asimismo, señaló que: *“como Empresa tenía unas ciertas particularidades que la hacían distinta de otro tipo de organizaciones conocidas”*. De esta manera indicó que: *“disponía de un mercado cautivo de 15 millones de accionistas, cuyo principal bien de consumo*

*era la Seguridad y la Defensa, el cual no se transaba en el mercado formal o informal, lo que implicaba que los potenciales consumidores no podían expresar su preferencia por medio de alguna instancia de pago”*. Complementó lo anterior señalando que: *“el producto entregado por la Empresa Armada de Chile a la sociedad caía en la categoría de bien social puro, y que como tal sólo podía ser ofrecido y financiado por el Estado”*. Finalmente, señaló que: *“la única manera de mantener una imagen de eficiencia y probidad ante la ciudadanía, era mediante la constante aplicación de herramientas tecnológicas y administrativas, a los diversos desafíos internos y externos, los cuales debían transformarse en oportunidades de marketing e innovación, cuyo proceso no debía alterar las tradiciones, valores y principios propios”*.

#### - Tipos de Cambio Organizacional.

Aunque no existe una receta estandarizada de un modelo a seguir, según el consultor internacional en diseños organizacionales, David A. Nadler, los cambios al interior de las organizaciones pueden ser básicamente de dos maneras:

- De acuerdo a su profundidad: Se subdividen en cambio continuo o incremental, y cambio discontinuo o radical. El primero corresponde a la optimización permanente de la eficiencia operacional mediante la aplicación de mejoras continuas, siendo este proceso, parte del flujo ordinario de las actividades programadas. El segundo se refiere a modificaciones radicales y complejas que demandan una completa reparación de toda la organización para que ésta continúe existiendo. Su aplicación obedece a influencias provenientes del ambiente exterior.
- De acuerdo al momento en que se encuentre la organización al inicio de la transformación: Se subdividen en cambio anticipado, y cambio reactivo.

El primero se aplica apenas se visualizan síntomas de desequilibrio o trastorno, objeto anticiparse a las amenazas del ambiente externo. El segundo aparece como respuesta a alguna iniciativa estratégica de algún competidor, cuando las consecuencias internas ya son evidentes y prácticamente irreversibles. Situación característica de organizaciones burocráticas marcadas por la lentitud para comprender los reales efectos de la falta de visión ante la competencia que invade su campo.

La experiencia indica que aquellas organizaciones que basan su administración de cambio en procesos continuos y anticipados, tienen un 50% de probabilidades de sobrevivir en el tiempo. En cambio, aquellas que actúan tarde y al final del ciclo, corren serios riesgos de desaparecer.

#### - **Sugerencias de Acciones y Medidas Correctivas.**

Con el objeto de poder anticiparse a las situaciones indicadas precedentemente, se sugieren una serie de acciones y medidas cuya aplicación e interpretación según sea el tipo de organización, se estima permitirán contrarrestar los síntomas que conducen a las enfermedades que afectan a la cultura y desarrollo organizacional:

- Observar permanentemente los escenarios presentes y futuros, a fin de evolucionar y adaptarse en forma oportuna a las influencias externas. Ello permite potenciar con rapidez en el tiempo, la calidad de servicio, la eficiencia y el compromiso.
- Fomentar la capacitación y el intercambio de conocimientos en forma constante, objeto mantener a todas las áreas de la organización actualizadas en las nuevas tendencias, valores y costumbres que regulan la convivencia social.
- Identificar al cliente, conocer sus necesidades y las demandas del mercado en el cual se desenvuelve, con énfasis en las potencialidades y amenazas. Para ello es imprescindible adoptar un modelo de atención o de servicio único y sin distinciones, ajeno a las influencias y el conocido "lobby".
- Actualizar y unificar procedimientos, normas y reglamentos acordes a la rapidez que requieren los nuevos tiempos. Ello implica establecer procesos claros y estandarizados, que eliminen los riesgos de improvisación y la falta de probidad.
- Establecer una estructura de intercambio de información flexible y fluida, que permita la comunicación en todas las direcciones, sin perder las jerarquías, las formalidades y el respeto mutuo. Ello permitirá eliminar las "burbujas comunicacionales" y el "autismo departamental".
- Fijar metas realistas y cuantificables, junto con sistemas de control de gestión de fácil acceso e interpretación, y que efectivamente midan los objetivos deseados. Evitar procesos que sólo busquen resaltar falencias, y que por ende, faciliten el ocultamiento o la alteración de la información.
- Promover una carrera laboral o funcionaria que no sólo implique graduales mejoras salariales y de perfeccionamiento, sino que también permita ascensos a puestos de mayor jerarquía, mediante una evaluación transparente y ajustada a los perfiles y competencias requeridas.
- Desarrollar la autocritica y la autoevaluación en forma constructiva y no discriminatoria o que dé motivo a la sanción. Fundamental en ello, es evaluar los errores, aprendiendo de las experiencias pasadas.
- Promover procesos de selección de personal, y asignación de cargos en forma abierta, sin distinción de clases,

y género, y libre de influencias externas. En tal sentido se debe privilegiar la calidad y cantidad del recurso humano, conforme a sus capacidades, conocimientos, y motivación, de manera que ello sea concordante con los perfiles y requisitos requeridos, velando porque éstos sean un real aporte a la organización, y no sólo un complemento.

- Asignar a cada área, los recursos y medios necesarios según las prioridades, y capacidades disponibles, y de acuerdo a la misión y los objetivos establecidos. Dicho de otra forma, lo que se tenga que hacer, sea congruente con la capacidad de poder hacerlo.
- Crecer orgánicamente en forma balanceada, según los requerimientos de cada división, sección o departamento, y en la medida de la disponibilidad de los recursos, cuidando siempre que la base de la organización permita siempre sustentar las jerarquías de la pirámide.
- Identificar y eliminar oportunamente los elementos o situaciones negativas, las malas prácticas, las amenazas, los errores de gestión y procedimientos de trabajo dificultoso.
- Fomentar el desarrollo de un ambiente laboral saludable, cohesionado y motivado, libre de conflictos, egoísmos, envidias y comentarios destructivos. Asimismo, resulta fundamental eliminar la competencia desleal y el lucimiento personal. En tal sentido, se deben dar a todos igualdad de condiciones para su desarrollo, junto con reconocer y estimular las buenas acciones.
- Buscar o crear la competencia, como única manera de mejorar. Si no hay competencia, tratar de ser los mejores con una buena autocrítica o con la ayuda de la implementación de alguna norma de calidad.

### - **El Cambio y la Planificación Estratégica.**

Cada uno de los enunciados expresados, no tienen sentido en su efecto deseado o espíritu de fondo para una organización, si no van aparejados de una actitud concreta y sistemática de cambio respecto a los efectos de las externalidades presentes en el escenario del que se participa. Dicha actitud o medio sistemático es la planificación estratégica, la cual permite conocer cada uno de los factores del entorno que influyen en la toma de decisiones presentes y futuras. Pero para satisfacer este proceso, se deben tener claramente definidos dos conceptos básicos, fundamentales en el rumbo que se quiera tomar. Ellos son en primer lugar, la visión estratégica, o punto de vista futuro de la organización en términos de realización o imagen a la cual se aspira, y en segundo lugar, la misión que se deriva de dicha visión, y que corresponde al propósito o razón de ser de la organización, es decir, la especificación del propósito y los objetivos hacia los cuales se volcarán los esfuerzos y expectativas de posicionamiento.

A este respecto, Philip Kotler, señaló que: *“la planificación estratégica no es más que el proceso gerencial establecido para desarrollar y mantener un direccionamiento corporativo sobre el cual se puedan alinear las metas y los recursos de la organización”*. Dicho en otras palabras, la planificación permite enfrentar anticipadamente los principales problemas internos y externos de las organizaciones, introduciendo mejoras continuas y dinámicas en los objetivos, lo que se traduce en beneficios definidos en favor de la misión. La citada planificación debe basarse en una cultura o identidad organizacional sólida (conjunto de principios, valores, y creencias que inspiran el acontecer de la organización), la cual constituye su principal factor crítico de éxito, y cuyo desarrollo considera al menos cuatro

perspectivas o áreas de acción: económica, de mercado, interno y de innovación y aprendizaje continuo. Para ello monitorea sus resultados, utilizando como sus principales indicadores de gestión, la productividad (relación entre productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos), la efectividad (relación entre resultados logrados y los propuestos previamente), y la eficacia (valoración del producto entregado o servicio prestado).

#### - **La Cultura Organizacional.**

El término cultura en una organización o empresa representa los niveles más profundos de las relaciones que se establecen entre los miembros de ésta, quienes al unir sus esfuerzos y capacidades, logran conciliar en forma monolítica el cumplimiento de la misión y sus objetivos. La cultura por tanto, es en esencia la identidad grupal que caracteriza a este conjunto de personas, quienes comparten patrones de pensamiento, creencias, sentimientos, y valores, que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común. Sin la formación de un grupo, no puede existir cultura, y sin la conformación de un cierto grado de cultura, se estaría sólo frente a un puñado de personas agregadas a una función, pero nunca con las características de un grupo cohesionado. De esta manera, se puede deducir que el desarrollo grupal y la formación de una cultura común pueden representarse como los dos lados de una misma moneda. Como la cultura es un elemento estabilizador al interior de la organización, es fundamental que cuando se produzcan cambios significativos en los comportamientos laborales y de mercado, que afecten el mejoramiento de la productividad y la seguridad al interior de la organización, estos esfuerzos de cambio privilegien al grupo por sobre los individuales, cultivando el debido liderazgo que esta tarea exige. En dicha cultura corporativa influye fuertemente, por razones obvias,

el recurso humano y su influencia en los aspectos fundacionales, en el estilo de dirección, en la autonomía individual, en el talento personal, y en el espíritu de trabajo en grupo.

Para hacer frente a los cada vez más frecuentes eventos de variabilidad de los mercados, es fundamental desplegar desde el nivel gerencial, un desarrollo organizacional dúctil y flexible, que permita a las organizaciones adaptarse de mejor manera a las nuevas tecnologías, demandas y desafíos de la globalidad actual, como respuesta estratégica a los cambios de creencias, valores, actitudes y estructuras del medio externo, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. La citada flexibilidad estratégica pasa por revisar y readecuar en forma constante climas organizacionales, modelos y formas de trabajo, el manejo de las relaciones interpersonales, y los sistemas de comunicación e información, de manera que sean congruentes con los requerimientos previsibles e imprevisibles de los años futuros.

#### - **Conclusiones.**

En el mundo globalizado que se vive en la actualidad, la organización es en esencia una unidad social, a la cual le resulta difícil abstraerse de no participar de las profundas transformaciones que implica mantenerse vigente en los escenarios más competitivos de la productividad (cualquiera sea el rubro), en donde la piedra angular la constituye el recurso humano, cuyo esfuerzo colectivo fundado en la confianza, la motivación y la lealtad, representa la base del trabajo en equipo, que unido a la tecnología y un racional empleo de los medios, da como consecuencia un resultado eficaz esperado.

Para muchas organizaciones modernas la ecuación cultura organizacional-técnica-recursos-aprendizaje, representa un proceso conocido, pero complejo de asimilar, debido a la abierta resistencia

para adecuarse a nuevas estructuras jerárquicas o novedosos procedimientos que buscan optimizar los recursos utilizados en beneficio de la misión establecida. Ello producto de la extrema rigidez exhibida como patrón de comportamiento en el tiempo, transformando ciertas conductas en ritos casi inalterables y, al temor de fracasar al más mínimo intento, pero siempre con una posición expectante respecto a los pasos que dé la competencia. Sin embargo para otras agrupaciones, sean estas productivas, administrativas o de servicios, los cambios forman parte de su cultura permanente, en donde el concepto innovación representa la herramienta que facilita su incorporación al mundo de la evolución y del conocimiento más allá de las fronteras geográficas. Ello se ve reflejado en los más diversos espectros de la sociedad, tales como, en la apertura de los mercados, la firma de convenios de libre comercio, el desarrollo de actividades humanitarias conjuntas y combinadas, en la optimización de las cadenas de producción, en la fusión de grandes conglomerados industriales transnacionales, o en la certificación de productos o servicios bajo normas internacionales, por nombrar algunos de los principales hitos que lideran la atención mundial.

De todo lo anterior, se puede deducir que aquellas organizaciones que aplican medidas correctivas a tiempo, pueden darse el lujo de experimentar, fallar y remediar sin grandes costos, pudiendo efectuar varios ciclos más hasta lograr la respuesta esperada. Asimismo, pueden obtener una posición de privilegio que permita inclinar la dirección del mercado y la tecnología hacia su lado. Ello también es aplicable al recurso humano, el cual puede aprender a operar en ambientes nuevos y desconocidos, sin mayores repercusiones internas hasta lograr la experiencia requerida. En cambio, quienes actúan con temor

y desidia ante la evolución de los tiempos, sólo demuestran carencias significativas en cuanto a visión, requiriendo más recursos (tiempo, dinero, personal, etc.) para poder efectuar cambios profundos y adecuarse a la realidad de los mercados, generando baja reputación en términos de imagen, pérdida de estima del cliente objetivo, incertidumbre productiva, y condiciones laborales bajo un estrés permanente.

En tal sentido, cada miembro de una organización debe estar atento a la presencia de alguno de los síntomas mencionados, objeto buscar soluciones oportunas que permitan impedir el quiebre humano, administrativo, y económico que los pueda sumergir en procesos sin rumbo definido, donde la falta de coherencia y la ausencia de visión, misión, metas y objetivos, sean la base cotidiana de todos los esfuerzos del trabajo en equipo.

Sólo en la medida que quienes deben ejercer el liderazgo efectivo de sus respectivas organizaciones, lo asuman con voluntad y un sentido colectivo, técnico, transparente e imparcial, basado en sólidas estrategias de planeamiento organizacional, pero con un formato flexible y dinámico, capaz de adecuarse en un corto segmento de tiempo al devenir de las profundas transformaciones que la sociedad contemporánea experimenta a diario, se podrá estar en condiciones favorables para sobreponerse a las poderosas fuerzas del **cambio**. La globalización, el inconmensurable avance de las comunicaciones y la permanente competitividad de los mercados y escenarios, lo demandarán así, y en forma más frecuente a las organizaciones, las cuales tendrán que elegir entre **sobrevivir**, mediante la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento y productividad, o definitivamente, **colapsar**, por exceso de complacencia, rigidez, temor y falta de visión.

\* \* \*

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, vigésima segunda edición, Editorial Espasa Calpe, año 2001.
- 2.- "Transformación organizacional. Los tipos de cambio", Manuel Herrera Director Fundacrea-Innovación año 2002.
- 3.- "Liderazgo, confianza y compromiso", Gastón Arriagada Rodríguez, Revista de Marina N°6/2005.
- 4.- "Calidad total: un concepto moderno en la logística", Santiago Murphy Rojas, Revista de Marina N°2/1994.
- 5.- "Administración y dirección, para el desarrollo empresarial y social", Carlos de Carlos Stolze., segunda edición, Ediciones Universitarias, Universidad Católica de Valparaíso, año 1990.
- 6.- "Técnica y cultura organizacional", Luis Roselló Ovalle, Revista del Instituto de Seguridad del Trabajo, N° 110/1996.
- 7.- "Comunicación y cambio organizacional", Luz Cereceda T. y Darío Rodríguez M., Revista del Instituto de Seguridad del Trabajo, N° 108/1996.
- 8.- "Organizaciones en contextos de cambio", Fernando Alvarado Quiroga, Revista del Instituto de Seguridad del Trabajo, N° 108/1996.
- 9.- "Introducción a la Teoría General de la Administración", Idalberto Chiavenato, séptima edición, editorial Mc Graw and Hill Interamericana, México, año 2006.
- 10.- "Administración", Harold Koontz y Heinz Wehrich, novena edición, editorial Mc Graw and Hill, México, año 1990.
- 11.- "Innovar contra viento y marea", Miguel Ángel Vergara Villalobos, Revista de Marina N° 5/2004.
- 12.- "Decálogo para el cambio. Consideraciones para un abordaje exitoso", Jorge Giuliucci Lagos, Revista de Marina N° 5/2004.
- 13.- "El cambio. Una constante permanente y real", Jorge Giuliucci Lagos, Revista de Marina N° 3/1999.
- 14.- "¿Cómo llevar a una organización al fracaso?", Erol Isaac Zabiski Duardo. [www.degerencia.com/ezabiski](http://www.degerencia.com/ezabiski).

