

deben tenerse presentes cuando se evalúa el desempeño de la misma: (1) la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos (en general tal como lo precisa la estrategia); (2) empleo de recursos (si la organización es consciente de su potencial y lo utiliza para alcanzar sus objetivos); (3) flexibilidad (si la organización es capaz de adaptarse a los cambios en su entorno).

Evidentemente, el funcionamiento de las unidades contribuye con el rendimiento de la organización. Este también se ve influenciado por la conducta individual, y ciertos resultados tales como satisfacción, estrés o calidad de vida pueden ser rendimientos deseables por sí mismos.

### **La organización como proceso de transformación**

Hasta ahora hemos definido la naturaleza del insumo y el rendimiento en las organizaciones. Esto nos conduce al proceso de transformación. Considerando determinado entorno, una serie de recursos y una historia, la pregunta es cómo aplicar una estrategia para producir un buen desempeño a nivel individual, grupal y de organización. En este modelo, la organización y sus principales componentes son el medio fundamental para transformar la energía y la información de insumo en rendimiento. Para comprender este proceso, necesitamos identificar los componentes clave de la organización.

### **Componentes de la organización**

Existen varias formas de pensar en aquello que

compone una organización. Lo que buscamos es un método para describirlas, para simplificar fenómenos complejos y para identificar patrones en lo que a simple vista, puede parecer una actividad aleatoria. Este modelo abarca cuatro componentes principales en la organización: el trabajo, las personas, la organización formal y la organización informal (Cuadro 2.3).

El primer componente es el *trabajo*: la actividad básica de la organización, en particular a la luz de su estrategia. El énfasis está puesto en las actividades laborales específicas que deben efectuarse y en sus características inherentes (en oposición a las características resultantes del modo en que se estructura el trabajo para determinada organización en determinado momento). El análisis de las tareas incluye una descripción del trabajo básico y del flujo laboral. Este examen debe caracterizar las diferentes tareas requeridas y los flujos laborales específicos, por ejemplo los conocimientos o aptitudes necesarias, el sistema de recompensas, el grado de incertidumbre y las limitaciones inherentes (como plazos críticos y limitaciones en los costes). Presumiendo que una razón primordial (aunque no única) para la existencia de la organización es desempeñar la tarea en forma compatible con la estrategia, la tarea es el punto de partida para el análisis. Tal como veremos, para evaluar la idoneidad de los otros componentes será indispensable comprender profundamente la naturaleza de las tareas a ejecutar. Esto cobra particular importancia al analizar la organización con propósitos arquitectónicos. Ya que nos organizamos para hacer un trabajo, resulta imprescindible comprender la naturaleza de ese trabajo.

El segundo componente de las organizaciones

son las *personas* que realizan tareas. Aquí la *cues-tión* se basa en identificar las características de los empleados o miembros. Entre los aspectos más *críti-cos* a considerar se encuentran los conocimientos y aptitudes individuales, las distintas necesidades o preferencias de los individuos y las percepciones o expectativas que ellos tienen. También se deben tener en cuenta factores demográficos tales como edad y sexo.

El tercer componente es la *organización formal*, las estructuras y procedimientos que se elaboran en forma explícita para que los individuos desempeñen tareas compatibles con la estrategia de la organiza-ción.

El último componente es la *organización infor-mal*. A pesar de la serie de medidas formales que componen la organización, con el correr del tiempo tienden a surgir otra clase de disposiciones. Estas suelen ser *tácitas* y no estar escritas en ningún lado, pero pueden ejercer una influencia considerable sobre el comportamiento. Con frecuencia estas medidas son denominadas "la organización informal" y también han sido descriptas por el término "cultu-ra de la organización". Ellas incluyen las estructuras y procedimientos que surgen mientras la organiza-ción se encuentra en funcionamiento. En ocasiones complementan las disposiciones de la organización formal proporcionando estructuras que colaboran con la realización del trabajo; en otras situaciones, pueden surgir como reacción a la estructura for-mal... para proteger de ella a los individuos. De este modo, tanto pueden colaborar con el desempeño de la organización como resultar un obstáculo. Muchos aspectos de la organización informal tienen gran

Cuadro 2.3. Los cuatro componentes de la organización

Componente	Trabajo	Personas	Organización formal	Organización informal
Definición	Tareas básicas a ser realizadas por la organización y sus partes.	Características de los individuos en la organización.	Diversas estructuras, procesos y métodos que se crean formalmente para que los individuos lleven a cabo las tareas.	Medidas emergentes que incluyen estructuras, procesos y relaciones.
Características críticas de cada componente	Grado de incertidumbre asociada con el trabajo, incluyendo factores tales como la interdependencia y la rutina.	Conocimientos y aptitudes de los individuos.	Agrupamiento de funciones y estructuras de unidades.	Conducta de los directivos.
	Exigencias del trabajo en cuanto a aptitudes y conocimientos.	Percepciones y expectativas.	Mecanismos de coordinación y control.	Normas y valores.
	Exigencias del trabajo en cuanto a aptitudes y conocimientos.	Individuos.	Diseño laboral.	Relaciones intragrupal.
	Exigencias del trabajo en cuanto a aptitudes y conocimientos.	Individuos.	ambiente laboral.	Relaciones intergrupales.
	Exigencias del trabajo en cuanto a aptitudes y conocimientos.	Individuos.	Sistemas de administración de recursos humanos.	Relaciones de trabajo.
	Exigencias del trabajo en cuanto a aptitudes y conocimientos.	Individuos.	Sistemas de recompensa.	Patrones de comunicación y autoridad.
	Exigencias del trabajo en cuanto a aptitudes y conocimientos.	Individuos.	Ubicación física.	Roles clave.
	Exigencias del trabajo en cuanto a aptitudes y conocimientos.	Individuos.		Ambiente.
	Exigencias del trabajo en cuanto a aptitudes y conocimientos.	Individuos.		Poder y políticas.

influencia sobre la conducta, incluyendo la dirección, los valores y creencias y las relaciones entre los grupos.

En consecuencia, una organización puede ser considerada un conjunto de componentes: la tarea, los individuos, la organización formal y la organización informal. No obstante, en cualquier sistema la pregunta clave no es cuáles son los componentes sino cuál es la naturaleza de su interacción, y cómo las relaciones entre ellos afectan la forma en que se combinan para producir un rendimiento.

### **El concepto de congruencia**

En una organización, existe un relativo grado de congruencia entre cada pareja de sus componentes. La congruencia entre dos componentes se define como el grado en el cual las necesidades, exigencias, objetivos y estructuras de un componente son compatibles con las necesidades, exigencias, objetivos y estructuras del otro. Por lo tanto, la congruencia permite determinar lo bien que cada pareja de componentes se adapta entre sí. Por ejemplo se pueden considerar dos componentes: la tarea y el individuo. En el nivel más simple, la tarea presenta exigencias de aptitudes y conocimientos sobre los individuos que deben ejecutarla. Al mismo tiempo, los individuos que realizarán la tarea poseen ciertas características (sus aptitudes y conocimientos). Obviamente, si las características de un individuo se adaptan a las exigencias de la tarea, el desempeño será más efectivo. También resulta obvio que la congruencia entre los componentes individuo-tarea abarca más factores que los conocimientos y aptitudes. En forma

similar, cada relación de congruencia en el modelo tiene sus propias características específicas. Las investigaciones y la teoría pueden servir para evaluar la afinidad en cada relación. En el Cuadro 2.4, se ofrece una visión de conjunto de los elementos críticos en cada relación de congruencia.

### **La hipótesis de congruencia**

El modelo conjunto, u organización total, exhibe un grado de congruencia relativamente alto o bajo según el nivel de congruencia que muestran sus parejas de componentes. La hipótesis básica del modelo es la siguiente: ante la igualdad de otros factores, cuanto mayor el grado de congruencia entre los diversos componentes más efectiva será la organización, definiendo la efectividad como el grado según el cual el rendimiento de la organización se acerca a lo planeado por una estrategia específica.

La dinámica básica de la congruencia considera que la organización resulta más efectiva cuando sus piezas se adaptan entre sí. Si también tomamos en consideración a la estrategia, esta afirmación se extiende para incluir la adaptación entre la organización y su entorno; una organización alcanza un máximo de efectividad cuando su estrategia es compatible con el medio (a la luz de los recursos y la historia de la organización), y cuando los componentes son congruentes con la tarea necesaria para aplicar esa estrategia.

### **El modelo**

Al pensar en organizaciones podemos hacerlo en

los términos expuestos en la Figura 2.1. La organización es un sistema que recibe insumos de su contexto. Los tres elementos principales del contexto son el medio, los recursos disponibles y la historia. Un insumo importante de la organización es la estrategia, las decisiones básicas en el negocio de la empresa. Dentro de cada negocio se toman decisiones sobre mercados, oferta y competencia.

La organización es el mecanismo que toma la estrategia en el contexto del medio, los recursos y la historia, y la transforma en producto. Se considera que la organización está compuesta por cuatro elementos clave, y la dinámica principal se basa en la adaptación de esos elementos entre sí, o su grado de congruencia. Cuanto más congruente sea una organización, más efectiva resultará.

### Resumen

El concepto de organización explicado en este capítulo conduce a varias cuestiones relacionadas con la arquitectura. Primero, se trata de una perspectiva eventual (y no universal) de la eficacia y arquitectura de las organizaciones. La eficacia está impulsada por las relaciones entre los componentes (congruencia) más que por las características individuales de los mismos; por lo tanto, no existen muchas perspectivas universales válidas en la arquitectura de la organización. Los diferentes modos de organizarse resultarán más o menos efectivos para diferentes contextos, tecnologías y personas.

Segundo, el modelo está impulsado por la estrategia y el trabajo. Aunque las organizaciones existen

**Cuadro 2.4 .Definiciones de afinidad entre componentes**

<i>Afinidad</i>	<i>Cuestiones a considerar</i>
Individuo/organización	<p>¿Cómo se satisfacen las necesidades individuales dentro de la organización?</p> <p>¿Los individuos tienen una percepción clara de las estructuras de la organización?</p> <p>¿Existe una congruencia entre los objetivos individuales y los de la organización?</p>
Personas/trabajo	<p>¿Cómo se satisfacen las necesidades individuales por medio de las tareas?</p> <p>¿Los individuos cuentan con las aptitudes necesarias para satisfacer las exigencias de las tareas?</p>
Personas/organización informal	<p>¿Cómo se satisfacen las necesidades individuales por medio de la organización informal?</p> <p>Dentro de la organización informal, ¿cómo se aprovechan los recursos individuales compatibles con los objetivos informales?</p>
Trabajo/organización	<p>¿Las disposiciones de la organización son adecuadas para satisfacer las exigencias de la tarea?</p> <p>¿Las disposiciones de la organización motivan una conducta compatible con las exigencias de la tarea?</p>
Trabajo/organización informal	<p>¿La estructura de la organización informal facilita el cumplimiento de la tarea?</p> <p>¿Ayuda a satisfacer las exigencias de la tarea?</p>
Organización/organización informal	<p>¿Los objetivos, gratificaciones y estructuras de la organización informal son compatibles con los de la organización formal?</p>

por motivos diferentes, como empresas económicas las corporaciones están organizadas en torno a una actividad comercial central que implica proporcionar ofertas a los clientes a cambio de dinero, producido por utilidades tanto para los dueños como para los empleados. Por lo tanto la variable principal es la estrategia, o la forma de realizar los proyectos. La arquitectura de la organización está impulsada por un conjunto de decisiones estratégicas que dan forma al trabajo (¿quiénes son nuestros clientes?, ¿qué les proporcionamos?, ¿por qué nos han elegido?). La tarea del arquitecto es encontrar distintas combinaciones de personas, organización formal y organización informal para satisfacer las necesidades de la estrategia (y por ende del trabajo).

Tercero, el modelo entraña una perspectiva dinámica de la organización. Aunque resulta difícil transmitirlo en el espacio estático y bidimensional de una página, los distintos componentes siempre se encuentran en un estado de transformación. Constantemente hay nuevas condiciones externas que imponen nuevas exigencias sobre la organización. Estas condiciones producen un desajuste entre los componentes; al mismo tiempo, las fuerzas del sistema pugnan por volver a adaptarse. Un análisis de la organización empleando el modelo de congruencia en un momento dado es, a lo sumo, una instantánea. Sólo se puede comprender a fondo una organización observándola con el correr del tiempo. Por esto, las arquitecturas deben ser concebidas para funcionar en un espacio dinámico.

En el trabajo cotidiano, los managers se enfrentan a tres clases de desafíos. El primero es la *adaptación estratégica*: tomar las decisiones adecuadas

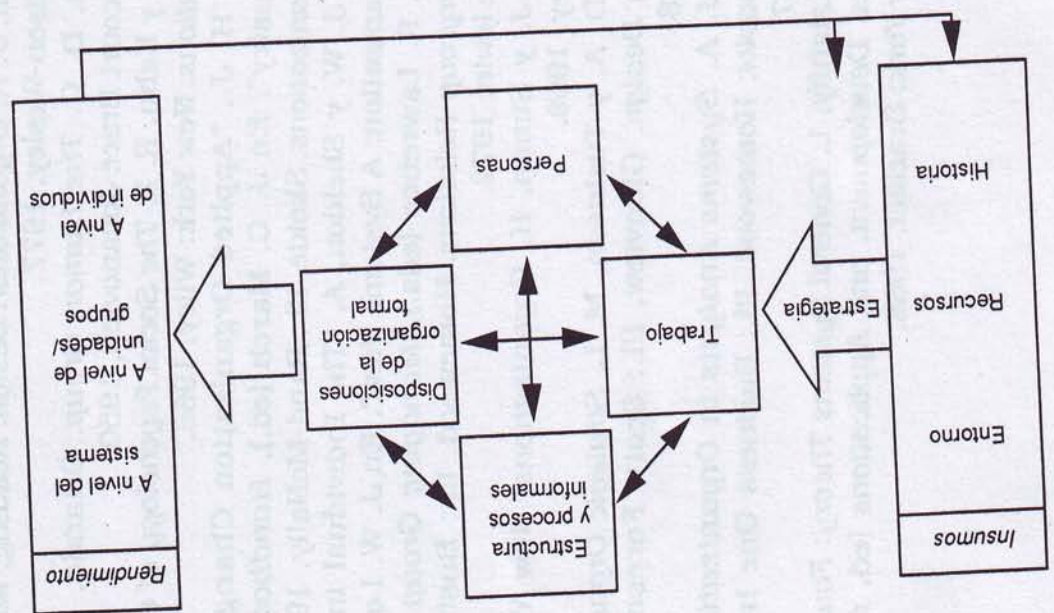


Figura 2.1.

para permitir que la organización capitalice las exigencias, limitaciones y oportunidades presentadas por el entorno. El segundo es la *adaptación entre la estrategia y la organización*: elaborar una arquitectura que satisfaga las exigencias de una estrategia comercial. El tercero es la *adaptación interna de la organización*: procurar que los cuatro componentes de la organización conserven su congruencia.

Hay otra cuestión que debe tenerse presente al respecto. A largo plazo la adaptación suele ser algo deseable, y la tarea del arquitecto es armonizar la arquitectura para mantener la congruencia. No obstante, en el entorno suelen producirse grandes cambios que requieren significativas modificaciones en todos los elementos de una organización: trabajo, personas, organización formal y organización informal. En esos momentos, la meta puede ser destruir la adaptación que existía previamente. En realidad, la adaptación puede convertirse en la enemiga del cambio. Las fuerzas que pugnan por mantener el equilibrio pueden ser las mismas fuerzas que se resistan al cambio. En este caso la tarea del arquitecto es desarrollar un nuevo paradigma arquitectónico para adaptarse a las nuevas condiciones.

El modelo de congruencia no nos conduce hacia decisiones arquitectónicas específicas, pero proporciona una forma de pensar en el entorno dentro del cual se toman esas decisiones. También nos brinda un método para comprender y analizar el impacto de la decisión arquitectónica, además de ofrecernos un lenguaje común para estudiar los elementos de la organización y las actividades de la arquitectura.

### Bibliografía

- Buckley, W. *Sociology and Modern Systems Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1967.
- Galbraith, J. R. *Organization Design*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Homans, D. C. *The Human Group*. Orlando, Fla.: Harcourt Brace Jovanovich, 1950.
- Katz, D. y Kahn, R. L. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1966.
- Leavitt, H. J., "Applied Organization Change in Industry". En J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*. Skokie, Ill.: Rand-McNally, 1965.
- Lorsch, J. W. y Sheldon, A. "The Individual in the Organization: A Systems View". En J. W. Lorsch y P. R. Lawrence (eds.), *Managing Group and Intergroup Relations*. Homewood, Ill.: Business One Irwin, 1972.
- March, J. y Simon, H. *Organizations*. New York: Wiley, 1959.
- Nadler, D. A. y Tushman, M. L. *Strategic Organization Design*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1988.
- Seiler, J. A. *Systems Analysis in Organizational Behavior*. Homewood, Ill.: Business One Irwin, 1967.
- von Bertalanffy, L. *General Systems Theory: Foundations, Development, and Applications* (ed. rev.). New York: Braziller, 1968.