

¿Un virus en el concepto de organización?

Jaume Filella

La reciente quiebra de determinadas empresas internaciones que cotizaban en bolsa, pone de manifiesto que en la sociedad actual una mayoría significativa entiende que una empresa es un mero instrumento financiero. Esta mayoría repite con ahínco que el único objetivo de las empresas es ganar dinero, por eso merece la pena recordar que las empresas son organizaciones humanas en las que interactúan el colectivo de los que tienen una necesidad y el de los que pretenden satisfacerla por un precio justo. En este contexto, es importante abogar por una política de inversión de los recursos existentes en determinados tipos de organización y no en otros.

Crisis de confianza en las corporaciones

Dice el refrán que «cuando el río suena, agua lleva». Seguramente, algo grave debe de pasar en el mundo de las empresas si se dice tantas veces lo que últimamente vienen diciendo tantas personas. Aunque sea difícil precisar, algo debe de fallar en un sistema que permite a los directivos de una empresa o a sus accionistas en algunos sistemas bursátiles, actuar como si fuesen sus *únicos propietarios*, de suerte que puedan venderla, o retirar su dinero de ella al primer revés de fortuna, o dar datos falsos impunemente para atraer inversiones, mejorar el *cashflow*, y dar la impresión de ro-

bustez económica. Sólo faltaban los escándalos y las prácticas dudosas de algunas corporaciones (como Worldcom, Rank Xerox, Enron, etc.) para confirmar con toda su crudeza que el «harakiri» institucional en aras de unos beneficios inmediatos no era solamente una tentación sino una realidad, poniendo claramente de manifiesto la peligrosa ambigüedad de concebir a las empresas como meros **instrumentos financieros**.

Este concepto de organización refleja la tendencia tan arraigada de fijarse primordialmente, si no exclusivamente, en el aspecto económico de la sociedad. Sin negar los valores y las aportaciones tan positivas del sistema económico moderno, el énfasis exagerado en una visión del mundo en función del dinero, de los beneficios, o del rendimiento sobre la inversión, etc., desvirtúa otros aspectos, **también reales**, del mundo de las empresas. Pero con un desequilibrio muy claro. Debemos reconocer que la atracción de las inversiones en bolsa y del rendimiento a corto plazo de inversiones más o menos arriesgadas es casi irresistible, especialmente en un mundo en que el dinero hipnotiza. Es natural, por tanto, que las empresas que cotizan en bolsa se vean obligadas a dar la impresión de que

todo va bien, de que ha habido ganancias donde no las hubo; o si no las ha habido, es imperativo, por lo menos, dar la impresión de que pronto las habrá. La consecuencia final puede ser nefasta.

«Esta necesidad ha llevado a personas a mentir, engañar, robar, ocultar información, y a comportarse de una manera éticamente inaceptable, pero redundando, eso sí, en pingües beneficios no sólo a favor de las empresas para las que trabajan, sino también para sí mismos» (Gioia, 2002, p. 143).

Son reacciones duras, pero no nuevas. Mi colega, Robert Torna-bell (2003) me comentó que un economista de tan reconocido prestigio como John M. Keynes ya advirtió que, si un sistema capitalista se dejaba dominar por la bolsa, podría convertirse en «a Casino Society».

Aun teniendo en cuenta la tendencia tan humana de dramatizar en momentos de crisis, no se puede negar la gravedad del problema. Al menos así lo creyó y dijo la presidenta de la asociación «Academy of Management» en el congreso anual de Agosto del 2002 (Bartunek, 2002). Los hechos eran evidentes: las cuentas de resultados de ciertas empresas habían sido «maquilladas», la credi-

¿Un virus en el concepto de organización?

bilidad de algunos asesores era más que dudosa, y los ejecutivos de muchas empresas se habían confabulado formando alianzas secretas para ocultar fraudes, reducir deudas, e hinchar beneficios. Eugenio Recio se remite a Galbraith para corroborar que los culpables no son los accionistas, sino los directivos que, aun sin tener ninguna participación en el capital de las empresas, por su posición y por «*la complejidad que tiene la gestión empresarial en nuestros tiempos, no les resulta difícil a estos ejecutivos justificar ante los Consejos de Administración decisiones técnicas que, en realidad favorecen más sus intereses profesionales privados que los de los propietarios a cuyo servicio han sido contratados*» (2002).

Y para más INRI, como se dice, los efectos asociados con esos abusos afectaron a colectivos inocentes. Empleados que no tenían nada que ver con las actividades malsanas de sus directores perdieron su trabajo, los planes de pensión quedaron maltrechos, empresas subsidiarias quebraron, los pequeños inversores perdieron la confianza en sus agentes, y ellos a su vez en las grandes empresas de inversiones. La desconfianza cundió por doquier. Era necesario hacer algo y algo radical. Como sugiere Charles Handy, hay

que «*cambiar la estructura de la propiedad para dar menos poder a los accionistas externos y más poder a las personas que dan sus vidas y sus capacidades a la organización*» (Handy, 1998).

*las organizaciones son
instituciones sociales
profundamente humanas y,
tal vez por eso, muy
vulnerables*

¿Un virus en el concepto de organización?

Por aquel mismo tiempo, me preocupaba un tema, que por su relación con la crisis de confianza que he mencionado, aún me sigue preocupando, y era la ambigüedad que existe alrededor del concepto de organización. Se suele repetir con tanto ahínco que el objetivo de las empresas es «ganar dinero», que yo ya empecé a dudar del terreno que pisaba. Fue a principios de Agosto de 2002 cuando me planteé seriamente en qué consistía una organización. En estos tiempos de anomalías informáticas y de neumonías atípicas, pensé que tal vez la ambigüedad del concepto era debida a un virus que había provocado la gra-

dual erosión del concepto de organización.

De entrada, diré que las organizaciones son instituciones sociales profundamente humanas y, tal vez por eso, muy vulnerables. Son instituciones sociales porque en su sentido más básico una organización es siempre una transacción por la que se da una respuesta concreta a una necesidad sentida dentro de una sociedad. Son insti-

es normal que cada colectivo profesional tenga percepciones muy diversas de lo que es una empresa y de lo que pasa en ella

tuciones humanas porque implican por lo menos, dos colectivos, uno que tiene una necesidad y quiere satisfacerla y otro que pretende satisfacerse por un precio justo. Ahora bien, en el proceso de establecer un precio justo entre el que necesita y el que tiene, se crea un entramado de interacciones personales de carácter político. Casi siempre surge una desigualdad de poder entre el que siente la necesidad y el que la puede satisfacer, que va más allá de la necesidad misma y de su satisfacción. El salto de la interacción entre la ne-

cesidad y su satisfacción a la maraña política deja a las organizaciones desprotegidas y profundamente vulnerables.

Sin entrar ahora en los dimes y dires de lo que es ético o no ético en la conducta humana, es la complejidad misma de las organizaciones la que nos exige un alto grado de sinceridad y una total transparencia en la comunicación. Toda organización es un ente social muy complejo en el que trabajan personas de diversas profesiones, cada una de ellas con sus conocimientos, sus técnicas de aplicación y vocabulario diferentes. Por tanto, es normal que cada colectivo profesional tenga percepciones muy diversas de lo que es una empresa y de lo que pasa en ella. Expertos en marketing o en política de empresa se fijarán en la relación «empresa-cliente», mientras que expertos en finanzas dirigirán toda su atención a los «quarterly reports» o a la viabilidad económica de la empresa. Y es también muy natural que ingenieros e informáticos lo miren todo a través del prisma de la tecnología y de la exactitud de sus operaciones. Y no es de extrañar tampoco que los debates entre psicólogos sobre las diferencias entre incentivos y motivaciones suenen a música celestial. Todas estas divergencias son muy natu-

rales... tan naturales que tienden a ser absorbentes para convertirse, como vulgarmente se dice, en «deformaciones profesionales». Todo esto es muy natural. Lo que no es ya tan natural es que se contrapongan unas percepciones a otras, cada una potenciando lo suyo propio en detrimento de las aportaciones ajenas.

Es precisamente ahí donde surge la necesidad y dificultad de ser sinceros. Las expectativas de una profesión respecto a las otras crean tensiones que gradualmente se transforman en conflictos interdepartamentales. Es difícil, entonces, mantener la ecuanimidad y evitar un rechazo frontal de las percepciones de los demás. Cuesta reconocer el peligro de que cada profesión se considere como la única válida. Y en parte es verdad, porque todas las explicaciones profesionales son válidas precisamente porque son partes integrales del mismo todo. El problema es que nos llegan codificadas en un lenguaje y en unos conceptos que nos resultan poco familiares¹. Aquí también, el salto

¹ El presente ensayo ha pasado por el mismo proceso de «aproximación lingüística interdisciplinaria». Al consultar colegas míos expertos en finanzas (Tornabell), o en política de inversión (Bultó), o en economía (Recio), propusieron modificaciones muy acertadas. Fue curioso que muchas

de la interacción profesional a la maraña política, dentro de las organizaciones, las deja a la merced de los intereses personales y a menudo malsanos, de las partes implicadas. Es importante entonces que cada colectivo profesional dentro de una empresa se esfuerce en formular su percepción de la forma más amplia posible **sin pretender presentarla como la única ni canonizarla como la mejor.**

*hay ambigüedad en el
concepto de organización,
aceptando como un axioma
que las organizaciones son
básicamente instrumentos
financieros y poco más*

El mensaje de un estudio local

Al iniciarse el curso 2002-2003, y con el fin de averiguar qué concepto tenían de organización, envié un breve cuestionario a 180

de ellas se refirieron al significado técnico de algunas palabras y a su aplicación profesional. Términos como organizaciones, empresas, corporaciones, ganancias, beneficios, dividendos, plusvalías, accionariado, entre otros, tenían para mí un sentido global y genérico, mientras que para ellos era necesario matizar más para no caer en interpretaciones insostenibles.

antiguos alumnos de ESADE con los que hacía poco había mantenido contacto por otro motivo. Parecía un grupo idóneo para ver hasta qué punto la inquietud creada por la crisis corporativa mundial había afectado el mundo empresarial español.

Había 26 items en el cuestionario que estaban directa o indirectamente relacionados con los temas siguientes:

*desde el inconsciente,
aparece la tentación de
«probar fortuna» y ver hasta
qué punto uno puede
enriquecerse en poco tiempo,
sin demasiado esfuerzo ni
excesivo riesgo*

1. ¿Hasta qué punto los recientes abusos de corporaciones multinacionales nos han hecho más conscientes de la ambigüedad y de los interrogantes que enturbian el concepto de organización?
2. Al invertir en bolsa, ¿prefiero invertir en «fondos éticos», o sólo me interesa obtener el máximo beneficio de mis inversiones? ¿Conozco la realidad global, incluida su actitud social, de las empresas en las que yo

quiero invertir mi dinero o sólo busco la máxima rentabilidad de mis inversiones?

3. Ahora bien, en la práctica, si yo tuviera una cantidad substancial de dinero para invertir, ¿dónde la pondría? ¿En mi empresa? ¿En un banco? ¿En una inmobiliaria? ¿En la bolsa? ¿En la lotería...?

Se recibieron 63 respuestas, que representaban el 35 por ciento de los encuestados. Aunque la muestra era muy pequeña, la consideré aprovechable por la diversidad de puntos de vista que se expresaron. Ciertamente que no era un colectivo sesgado en una dirección a costa de otros puntos de vista.

¿Qué nos dicen los datos de la encuesta?

Creo que nos están sugiriendo varias cosas:

1. Ciertamente hay ambigüedad en el concepto de organización, aceptando como un axioma que las organizaciones son básicamente instrumentos financieros y poco más, cuando la realidad es, tal vez, más compleja.
2. En este contexto, la bolsa juega un papel muy incierto: avasallador en momentos de euforia, y de alarma exagerada en mo-

- mentos de recesión. De todas maneras la influencia de la bolsa es siempre muy fuerte tanto positiva como negativa.
3. Prudencia práctica en las grandes inversiones. En la práctica, la disponibilidad de sumas substanciales de dinero hace a los inversores más conscientes de que, a fin de cuentas, la opción más válida es invertir en el desarrollo de la propia empresa.
 4. Coexistencia de actitudes complejas y a menudo, contrapuestas. El mundo de los negocios está compuesto de varias órbitas. Una de ellas es la órbita de la empresa socialmente comprometida, con sus responsabilidades y recompensas. Otra, muy distinta, es la órbita del dinero con sus reglas de juego más o menos azarosas, en la que la ley del mínimo esfuerzo es el factor dominante. No siempre es fácil pasar de una órbita a otra.
 5. Se insinúa la incongruencia que las personas que tienen un concepto menos financiero de las empresas y socialmente más funcional respecto al cliente, al mercado o a la sociedad son las que, cuando deciden invertir en bolsa, inconscientemente buscan un retorno rápido de sus inversiones sin tener en cuenta la actitud ética

de las empresas en las que invierten su dinero.

6. Tal vez exista una interferencia, que hemos diagnosticado como un virus corporativo, que crea ambigüedad en el concepto de organización y desconcierta al empresario.

El mensaje es difícil de descifrar. ¿Sería posible que el virus corporativo fuese el concepto exclusivamente financiero de las organizaciones? Quizá, sí; y la razón de la dificultad tal vez se encuentre en el inconsciente humano. Por un lado, y desde el inconsciente, aparece la tentación de «probar fortuna» y ver hasta qué punto uno puede enriquecerse en poco tiempo, sin demasiado esfuerzo ni excesivo riesgo. Por el otro lado, y también desde el inconsciente, surge la advertencia de ser cauto y no precipitarse. Nos movemos en un mundo de incertidumbre, entre el **sí** a probar fortuna y el **no** a ir a la deriva a merced de las circunstancias. La ambigüedad y la incertidumbre crean estrés y desgastan emocionalmente.

El mensaje que recibimos es doble y conflictivo. Yo creo que más que darnos un mensaje doble, el mensaje no es más que uno, aunque nos llega en dos versiones: una negativa y otra positiva. En su versión negativa, el mensaje nos

advierde que no es humano (aunque pueda ser legal y justo) poder ganar tanto dinero a tan poco coste. En su versión positiva, el mensaje nos dice que los resultados obtenidos, para ser sólidos y duraderos, deben ser proporcionales al esfuerzo hecho. El contenido del mensaje es claro, aunque su expresión es tan burda y poco elaborada que es fácil de rebatir. Rebatir, sí; pero no siempre con éxito, porque las intuiciones del inconsciente a veces pueden más que la lógica de la razón. En nuestro caso, intuimos que una acción será válida sólo si es el fruto de un esfuerzo sostenido. La ley del mínimo esfuerzo es muy capciosa: atractiva y fugaz al mismo tiempo... y a veces trágicamente falaz.

Invertir, sí; pero ¿dónde?

El problema no es si hay que invertir o no, o si hay que invertir en esta u otra empresa. Este no es el tema. A mi entender, el punto central es si el inversor puede mantener una actitud equilibrada y razonable ante las posibles opciones de inversión. Entiendo que una actitud será equilibrada y razonable en el grado en que incluya los factores humanamente válidos. De ahí surge la necesidad de encontrar el canal de inversión más adecuado, o la combinación

de canales de inversión más aceptable.

Una ojeada rápida a las principales opciones para la mayoría de la gente que se mueve en el mundo de los negocios nos revela cinco tipos de inversión: la empresa propia, un banco, una inmobiliaria, la bolsa, y la lotería. Cada una de estas opciones incluye una variedad de matices que en un estudio más profundo deberíamos tener en cuenta. Por ejemplo, la «empresa propia» podría incluir toda la gama: desde crear la empresa y desarrollarla, o ser su director ejecutivo, hasta ampliarla con una fusión con otra empresa o la adquisición de una ya existente. En la Tabla I aparecen los cinco canales de inversión (desde la propia empresa hasta la lotería) cruzados con siete factores psicológicos. El objetivo principal de la tabla era identificar los factores psicológicos más significativos de la actitud del inversor ante las cinco opciones incluidas. Obviamente, las palabras descriptivas de cada casilla son muy discutibles.

Como se puede observar, se han tenido en cuenta muchos factores de carácter psicológico en la confección de la Tabla I. La lista de los cinco canales de inversión recorre un continuo desde el más estable

¿Un virus en el concepto de organización?

TABLA I

Factores Psicológicos ante cinco tipos diversos de Inversión					
INVERSIÓN					
FACTORES(*)	Propia Empresa	Banco	Inmobiliaria	Bolsa	Lotería
Esfuerzo	Mucho	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Rentabilidad	Moderada	Poca	De Mucha	a Mucha	Relativa
Riesgo (si la bolsa va al alza)	De moderado a Mucho (**)	Ninguno	Poco	Poco (**)	Relativo Según Cantidad
Control	De Mucho a Moderado	Mínimo	Moderado	Ninguno	Nulo
Plazo de Tiempo	Largo Plazo	Relativo	De Largo a Corto		Corto
Cantidad Mínima	Moderada	Relativa	Mucha	Decisión Personal	Decisión Personal
Implicación Emocional	Mucha profunda	y Poca	De Poca Moderada	a Mucha y Volátil	Mínima

Nota: (*) las etiquetas de cada casilla son muy debatibles por la volatilidad de los conceptos expresados.

(**) La relación «empresa-bolsa» es indirectamente proporcional. La tendencia al alza en la bolsa suele reducir el interés por invertir en la empresa. Al contrario, una tendencia a la baja de la bolsa hace las inversiones en la empresa más atractivas.

(empresa propia) hasta la más volátil (lotería). De hecho, los cinco canales de inversión parecen formar dos grandes grupos: la empresa propia por un lado, y los otros cuatro, por el otro. El criterio para separar los dos grupos ha sido la experiencia básica de «ser el responsable de la empresa» o no. Si uno es el propietario o úl-

timo responsable de la empresa tiene un sentimiento de «posesión» o implicación directa en todo lo que es la organización. Por el contrario, si uno no lo es, los otros tipos de inversión son como una «cesión» del dinero propio a otra persona para que lo administre y lo trabaje, en beneficio para ambas partes.

Siguiendo esta línea de análisis, el sentirse responsable de la empresa conlleva un grado de esfuerzo diferente. El esfuerzo que exige la empresa propia es mucho mayor que el que requieren las otras inversiones. De hecho, algunas como la lotería no necesitan de ningún esfuerzo. Asimismo, el control que el propietario de una empresa puede ejercer sobre ella en el transcurso del tiempo es

*el director de una empresa
puede intuitivamente
calcular si los resultados
obtenidos por su gestión son
proporcionales al esfuerzo
hecho y al control ejercido*

mucho mayor que el control que los inversores pueden ejercer sobre el tipo de interés ofrecido por los bancos, o sobre los beneficios de una inmobiliaria, o de la bolsa, o de la lotería.

Ahora bien, si introducimos la variable «rentabilidad», surgen dos binomios claramente diferenciados: «Esfuerzo-Rentabilidad» y «Control-Rentabilidad». En el caso de la empresa propia la relación esfuerzo-rentabilidad suele ser desfavorable al inversor por exigir mucho esfuerzo y dar poca rentabilidad con relación al es-

fuerzo hecho. En cambio, con suerte y muy poco esfuerzo el retorno sobre la inversión como en inmobiliarias o en la bolsa suele ser mucho más atractivo. No es raro, por tanto, que los directores de su propia empresa duden de si realmente vale la pena tanto esfuerzo por beneficios que normalmente no pasarán de ser más que moderados.

La relación control-rentabilidad tiene otro aire. El control que día tras día el director propietario puede ejercer sobre su empresa da sentido a su trabajo y le llena de satisfacción por tener algo suyo personal. El director de una empresa, por ejemplo, puede intuitivamente calcular si los resultados obtenidos por su gestión son proporcionales al esfuerzo hecho y al control ejercido. Este es un sentimiento diferente del que generan otros tipos de inversión. Tanto los intereses de los bancos como la apreciación gradual de las inmobiliarias, como las «ondas» aparentes de los mercados bursátiles (Frost y Prechter, 2003), o la mínima probabilidad de ganar en la lotería, nada de esto está bajo el control del inversor, con la incertidumbre y la impotencia que esta limitación genera. Si este sentimiento de impotencia crea malestar a la mayoría de la gente, en directores de empresa, acostumbra-

dos al «mando y ordeno» y a que se les haga caso, la impotencia de no poder maniobrar o cambiar de dirección sobre la marcha les resulta intolerable.

Lo humano de la empresa

Detrás de la Tabla I, subyace un concepto de organización que intenta ser conceptualmente fiel a la naturaleza de las organizaciones, aunque en su gestión la realidad sea mucho más compleja. Más específicamente, la Tabla I sugiere la necesidad de tener una *política de inversiones* que recoja la variedad de *inversión disponible* en una sociedad moderna, fuertemente dominada por los intereses económicos. En este contexto económico-empresarial, la organización es la forma de inversión más humana con relación a otros canales de inversión. La considero más humana porque es el fruto de un esfuerzo relativamente controlado y dirigido por una visión socialmente válida. Inspirado en una propuesta anterior (Filella, 1994, p. 38), sugiero la siguiente definición: «Una organización es un instrumento que la sociedad moderna se ha creado para responder y, dentro de lo posible, satisfacer las expectativas de unos colectivos sociales significativos y, así, estimular su progreso».

Una palabra clave en este concepto de organización es “expectativas”. Decimos expectativas y no necesidades, para subrayar la amplitud del concepto y poder incluir cualquier tipo de relación estructurada que se pueda establecer dentro de una sociedad. En este sentido, las expectativas pueden incluir: **necesidades** perentorias como la necesidad de agua potable, alimentos, residencia, limpieza, atención sanitaria; **aspiraciones** que sin ser necesarias para subsistir, están muy relacionadas con la calidad de vida que todos deseamos gozar, como la educación, deportes, programas culturales, empleo digno; **deseos y veleidades** como espectáculos, caprichos, actividades lúdicas.

Otro punto importante en la definición es que los colectivos deben ser *significativos*. No es necesario, por tanto, que todos los miembros de una sociedad tengan las mismas expectativas. Es suficiente que haya una «masa crítica» de ciudadanos con la misma expectativa para que se cree una organización y se justifique su continuidad. La masa crítica puede definirse tanto en función del número de ciudadanos implicados como por algún otro criterio como, por ejemplo, su poder adquisitivo.

En su estructura más sencilla, una organización es una coordinación

de personas alrededor de tres funciones esenciales: **producción** como proveedor de productos o servicios; **distribución** de productos o servicios a los consumidores, es decir, que el producto o servicio llegue a los que lo necesitan, y **control de resultados** o constatación de que el producto o servicio ha satisfecho al consumidor. Estas tres funciones son imprescindibles porque nos indican si una organización es eficaz, es decir, si está cumpliendo con su objetivo o razón de ser.

Por esta misma razón, cualquier desviación de una de estas funciones organizativas podría contener el virus que afectará al concepto de organización. Por ejemplo, en la función productiva el virus puede ser el perfeccionismo, la precisión y la calidad a ultranza, como si fuese un fin en sí, queriendo hacerlo todo tan bien que el cliente se desespera esperando. Asimismo, la desviación en la función de marketing o de distribución, puede traducirse en dichos como «el cliente siempre tiene razón» que dejan al vendedor a merced de las exigencias compulsivas del ciudadano impertinente o de los «pleitos» de los abogados sin escrúpulos. Y ya hemos apuntado al principio cómo la obsesión por el dinero y por los beneficios con un mínimo

de esfuerzo nos ha llevado a la crisis de confianza en las prácticas corporativas.

Todas las demás actividades pertenecen al ámbito de la eficiencia y constituyen el entramado de actividades secundarias que mantienen y aseguran el buen funcionamiento de la «tríada» compuesta por las funciones de producción-distribución-control de gestión que hemos descrito como esenciales. Las actividades que van desde el organigrama y los presupuestos hasta la promoción de los recursos humanos, pasando entre otras por la renovación regular de la tecnología adecuada, por la administración de los recursos materiales y por la inversión de los beneficios generados, todas ellas y otras que podríamos añadir, son actividades que dan el apoyo y soporte necesarios para que la organización cumpla con su objetivo o razón de ser. Posiblemente por ser subsidiarias, las funciones en el ámbito de la eficiencia están menos expuestas a ser manipuladas por intereses personales.

Tres observaciones para cerrar este tema. Primero, creo que una sociedad se hace más humana a medida que sus miembros tienen la posibilidad de satisfacer sus expectativas de bienestar. En el

grado en que crece el número de colectivos beneficiados y que aumenta la variedad de expectativas de esos colectivos, se movilizan muchos recursos y se entra en una dinámica de progreso. El desarrollo socio-económico de la sociedad no es un proceso homogéneo que se pueda controlar, sino más bien un proceso dinámico, pero muy desigual. Las naciones no se desarrollan todas al mismo ritmo. En la Unión Europea, la aceptación de múltiples velocidades entre los 25 países que la configuran en la nueva Europa, es un ejemplo claro del crecimiento desigual de las diversas naciones y dentro de la misma nación, de las diversas regiones. Este proceso puede existir por razón no de la bolsa ni de las inmobiliarias, sino de las empresas que producen y satisfacen una gama amplia y creciente de necesidades de los ciudadanos. Este proceso es fruto del esfuerzo continuado de personas emprendedoras y creativas.

Segundo, el concepto de organización que he propuesto es relativamente nuevo, no como concepto, sino como algo que no refleja la experiencia que muchas personas han tenido y tienen de las organizaciones. Por desgracia, muchos asocian la organización con vivencias humanamente negativas, inhumanas, impersona-

les, rutinarias y mecánicas. Resulta paradójico para muchos que los miembros de una sociedad deban satisfacer sus expectativas por medio de instituciones que les han causado experiencias negativas. Pero la vida es así: aprendemos a tener paz después de haber experimentado los estragos de la guerra, y a vivir democráticamente después de haber vivido

*por desgracia, muchos
asocian la organización con
vivencias humanamente
negativas, inhumanas,
impersonales, rutinarias y
mecánicas*

bajo la tiranía, y a amarnos después de haber sido víctimas de odios crueles. Es una lástima que debamos llegar a lo positivo por la vía de lo negativo.

Finalmente, me siento mal mencionando cosas tan elementales; pero es curioso cómo olvidamos cosas elementales a favor de las presiones sesgadas o las deformaciones profesionales del día a día. Mi interés ha sido ir al núcleo original de lo que es una organización, definirlo con claridad y mantenerlo como punto de referencia para notar cualquier desviación. Aunque suene tajante,

diré que cualquier desviación en la interacción armónica entre las actividades en el ámbito de la eficacia (la «tríada de la producción, distribución y control de gestión») desequilibra el buen funcionamiento de la organización por un lado y, por el otro, introduce ambigüedad en el concepto de organización. Creo que cualquier interferencia en las funciones esenciales de una organización es, para mí, el «virus corporativo» que he denunciado.

cualquier desviación de una o más de las tres funciones fundamentales introduciría un «virus organizativo» capaz de erosionar el sentido profundamente humano, de organización

La tríada de la eficacia

El objetivo de la presente reflexión sobre el concepto de organización ha sido, sin ninguna pretensión de ser completa, abogar por una política equilibrada de inversiones de los recursos existentes (financieros, materiales y humanos). A partir de la ambigüedad que parece existir en el concepto de organización, he pro-

puesto un esquema (Tabla I) para poner de relieve algunos de los factores psicológicos en relación con los canales de inversión predominantes en sistemas neo-liberales como el actual. Tal vez sea aquí el lugar oportuno de referirnos a la necesidad de aclarar y profundizar en el sentido de los «fondos éticos» como un reconocimiento explícito de una inquietud social y financiera.

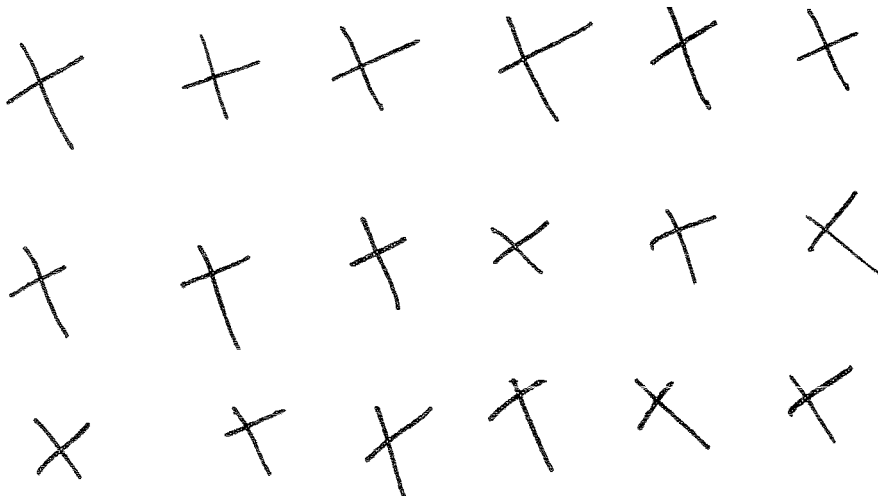
El valor fundamental del paradigma propuesto ha sido el reconocimiento explícito de la relación «esfuerzo-control-rentabilidad». Con esta fórmula tripartita hemos querido poner de relieve que, por difícil que nos resulte, debemos experimentar la satisfacción de haber encontrado el equilibrio adecuado entre el esfuerzo y sus resultados en nuestro compromiso profesional. En mi opinión, el núcleo «esfuerzo-resultados-conducido conscientemente» es el que constituye el valor humano del compromiso profesional. La razón principal, por ser un valor humano, es porque nos vincula a la realidad pura y dura del bregar diario. Como muy bien sabe el «emprendedor» (Castillo, 1999), no hay atajos a la riqueza, aunque los haya – y muchos – al dinero. Hay caminos a los valores reales y duraderos de la vida, y hay que andarlos.

Guiado por este paradigma, hemos propuesto un concepto de organización en el que juegan papeles determinantes la oferta de un producto o servicio que vaya en busca del colectivo social que lo solicita a cambio de un reconocimiento justo, que en una sociedad económica será básicamente financiero. Así hemos definido la «tríada» de funciones eficaces que dan la razón de ser de una organización. Para mí, este es el núcleo que valida el esfuerzo humano de servicio y establece la base de su rentabilidad. El énfasis en la «tríada de la eficacia» nos permite ver a todas las otras funciones como eficientes en el grado en que son útiles para el cumplimiento de los objetivos o razón de ser de una organización.

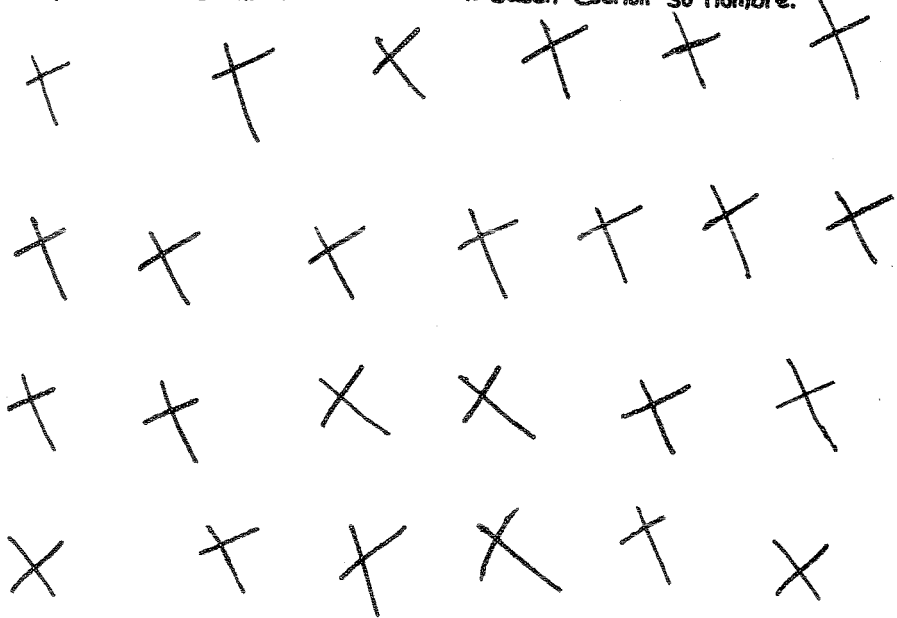
Dentro de este marco de referencia, hemos propuesto un criterio para detectar desviaciones suficientemente serias que desvirtúan el concepto de organización. Cualquier desviación de una o más de las tres funciones fundamentales introduciría un «virus organizativo» capaz de erosionar no sólo el concepto, sino el sentido profundamente humano, de organización. ■

REFERENCIAS

- Bartunek, J. (2002), *The Crisis in Corporate Confidence*, Academy of Management, Executive, Vol. 16, No. 3. 138-149.
- Bultó, J. *Comunicación personal*, 27-05-2003.
- Castillo, J. (1999), *El sueño español. Vida y consejos de doce empresarios que partieron de cero*. Barcelona: Plaza y Janés. Pp.277.
- Filella, J. (1994), "Persona y organización de estructuras convencionales a formas funcionales". En Recio, E. M. y Lozano, J. M. (Eds.) *Persona y empresa: libertad responsable o sujeción a las normas*. Barcelona: Colección ESADE, Editorial Hispano Europea. Pp. 37-97.
- Frost, A.J. y Prechter, R. (2003), *El principio de las ondas de Elliot: Claves para entender la bolsa*. Barcelona: Gestión 2000. Pp. 270.
- Gioia, D.A. (2002), *Business education role in the crisis of corporate confidence. The Academy of Management Executive*, Vol. 16, Number 3, 142-144.
- Handy, Ch. (1998), *El Espíritu Hambriento*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Keynes, J. M. (1953), *The general theory of employment, interest and money*, New York: Harvest/HBJ Book.
- Recio. E. (2002), *La defensa de los capitalistas*, El Periódico de Cataluña, 15 de Septiembre, 2002.
- Tornabell, R., *Comunicación personal*, 20-05-2003.



125 millones de niños en el mundo no saben escribir su nombre.



En ENTRECULTURAS llevamos 50 años haciendo posible que los más desfavorecidos tengan una educación de calidad. Porque la falta de educación significa la falta de oportunidades.

EDUCAR ES DAR OPORTUNIDADES
www.entreculturas.org



ONG Jesuita
902 444 844