

# ENFOQUE ORGÁNICO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Lic. MSc Armando Melgar Retolaza

## Resumen

El presente ensayo esboza, en primera instancia, algunos de los elementos teóricos emitidos, desde el punto de vista clásico, acerca de la Administración, y un breve recorrido de algunos eruditos, que contribuyeron a la emisión de ésta, como ciencia, partiendo de experiencias como la de New Lanark, Inglaterra, con Robert Owen, pasando posteriormente por Frederick Taylor y Henry Fayol, los clásicos de esta ciencia. Más adelante se mencionan los movimientos de Relaciones Humanas, y otros clásicos de esta ciencia como Chester Barnard creador del concepto de organización informal. Posteriormente aparecen nombres como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, y David McClelland, impulsores del concepto de Comportamiento Humano, para luego darle cabida al concepto de Sistemas, emitido por Ludwig von Bertalanffy. Posteriormente se dan nombres de profesionales como Kurt Lewin, Herbert Shepard, Wendell French, Cecil Bell, entre otros que crean el concepto de Desarrollo Organizacional. Conclusiones se emiten, las que buscan poner a la organización como un organismo que integra un conjunto de elementos que no pueden ser analizados aisladamente. Con base en esos conocimientos se expresa cuáles podrían ser las características de una metáfora, que pone en comparación las características de los seres humanos, con las características de las organizaciones, resaltando todas las similitudes que puedan darse. Para entenderse mejor, se propone un Modelo Orgánico de Análisis Organizacional, el cual se contiene de cinco partes: la Parte Cerebral, la Parte Anatómica, la Parte Fisiológica, la Parte Psicológica, y la parte Ecológica, esta última, que rodea el entorno de la organización. Se describen también cómo pueden ser las enfermedades organizacionales, y siguiendo un análisis epidemiológico, utilizado en salud humana, se definen, en primer término, cómo se daría una Tríada Ecológica Organizacional, sus componentes, y una explicación de quienes y como serían las enfermedades de la organización en cada una de las partes descritas. Esa tríada lleva un conjunto de elementos que afectan las funciones de la organización para provocar un mal en cada una de sus partes. Un Vector que transporta un Virus, el cual depositará en un Huésped u Hospedero, que puede ser una persona o un grupo de éstas, afectándolas, buscando provocar un problema en el área en donde opera, para que al final le dé un problema a la organización. Ese Vector se desenvuelve en un Ambiente propicio que lo hace tomar fuerza para enfermar a la organización en el área que le concierne, o en donde desee actuar. La organización por su parte, queda sujeta a un proceso de recuperación o curación, para lo cual los especialistas usarán técnicas específicas que se irán fortaleciendo, no solo por las especialidades que se incrustan para sanarla, sino por las decisiones que los niveles de conducción superior, en cada departamento, tomen. En su defecto, se asume que la organización desaparecerá, como un sinónimo de defunción.

## Abstract

This essay depicts, in the first place, some theoretical elements, from the classic point of view of Administration, and a brief course from some scholars, that contributed, seen this it as a Science, departing from experiences happened in New Lanark, with Robert Owen, going through others like Frederick Taylor and Henri Fayol, named as the classics of that Science. Subsequently, it is mentioned the Human Resource movement and other classics of this Science like Chester Barnard, the creator of the Informal Organization's concept. Later on, come names like Abraham Maslow, Frederick Herzberg and David McClelland, promoters of the Human Behavior concept; later appears the System Concept from Ludwig von Bertalanffy. After that come names like Kurt Lewin, Herbert Shepard, Wendell French, Cecil Bell and others, that create the Organizational Development concept. Conclusions are given that look to posit the organization as a group of elements that must be analyzed together. Bases on those

concepts that pretend to show the organization as an organism like an organization that expressed what could be the features of a metaphor that posit the organization characteristics compared to a human organism, enhancing similarities that could be happen, with some normal limitations in metaphorical facts. There is, to better understand, an Organic Analysis Model, which contains five parts: the Brain Part, the Anatomic Part, the Physiological Part, the Psychological Part, and the Ecological Part, the last one that surround the organization. It is described also, how the organization diseases can happen, and, following and epidemiological analysis, used in human health, it is defined, in the first place, how an ecological triad can happen, its components and an explanation of who and how organizations could be sicken in each of their parts described before. This triad works with a group of elements that affect the organization's functions to make it sick in each of its parts. A Vector transports a Virus, which will be deposited in a Hostage that can be a person, or a group, affecting them, looking to provoke a problem. That Vector is developed in a special environment, that strengthen it, looking to sick a specific organizational area. The organization, on the other side, is subject to a recuperation process to be cured, for which specialists will work on specific techniques looking to save the organization, reinforced with superior decisions, in each department. Otherwise, it is assumed that the organization will disappear and die.

## **Introducción**

El presente artículo tiene como propósito, exponer un esquema metafórico o analogía de lo que significa una organización, como un organismo que posee sus diferentes componentes, los cuales se interrelacionan para darle vida funcional, en búsqueda de proporcionarle una razón de ser, comparándolo con un organismo humano, cuyos componentes deben estar estrechamente relacionados.

Se parte de los elementos clásicos de la teoría organizacional, mencionando, resumidamente sus etapas clásicas que dieron vida a la Ciencia Administrativa, que se complementaron con posteriores movimientos clásicos que dieron razón de ser a las organizaciones y la participación de las personas como el elemento más importante de su contenido.

La organización llega a comprenderse como poseedora de su propia vida, independiente de las personas que la conforman, y que para poder entenderla, se acude a un esquema antropomórfico, levemente esbozado, pero ampliamente descrito en otros documentos escritos por algunos eruditos, que hablan de Patologías de la Organización, enfermedades que mencionan otros, dando aportes extraordinarios a este esquema, cuyo único fin es hacer ver que: las organizaciones son organismos que actúan como seres vivos, que nacen, se desarrollan, que, en ese proceso están afectas a sufrir enfermedades, para luego, por medio de procesos profesionales de diagnóstico organizacional, pueden ser tratadas adecuadamente, conforme al mal que les aqueja.

En ese proceso, son expuestos aquellos elementos y situaciones que enferman a la organización, siguiendo un esquema de análisis epidemiológico que incluye, en primer lugar, el análisis de una Tríada Ecológica que conlleva un Virus, transportado por un Vector que buscará a un Huésped u Hospedero, el cual lo acogerá para propagar el Virus del que fue infectado por aquél Vector, desenvolviéndose todo en un Ambiente organizacional propicio, cuyo fin último es causar un desequilibrio al orden que guardan las diferentes partes de la organización, para enfermarla y destruirla, buscando saciar sus propios intereses.

Esta analogía, tiene como fin, mostrar a los lectores, algunos especialistas, otros conductores de las organizaciones, cualquiera que sea el tipo que se esté tratando, que las organizaciones deben cuidarse, aplicando un sentido preventivo que las proteja contra aquellos vectores, representados por personas, algunas de ellas, que conllevan la ineficiencia natural del desconocimiento o la incapacidad, pero que puede ser subsanada con la capacitación; otras, que sufrirán aspectos de otra índole, en donde se acudirá a opciones al alcance de manera ética como lo podría ser, actos de apalancamiento, compras para fortalecer procesos y con ello, hacer que la organización se pueda recuperar de una seria enfermedad; sin embargo, la organización también estará afectada a otras circunstancias, conducidas por personas inescrupulosas que llevan la maldad premeditada, cuyo fin es aprovecharse de la organización para satisfacer sus propósitos personales.

En todo caso, el enfoque de la prevención es una necesidad, aplicando el mismo principio humano, el cual es tomar algunas medidas preventivas que la hagan mantenerse y cumplir con sus propósitos, especialmente cuando estas organizaciones llevan consigo el propósito del beneficio social.

### **Fundamentos**

El presente artículo se desarrolla en la dinámica de las organizaciones con todos los componentes que la conforman, entiéndase: procesos, procedimientos, técnicas, estructura, entre otros, en donde predomina el accionar de las personas que, a su vez, manifiestan un comportamiento afín a la razón de ser de la organización, la cual se desarrollará en un ambiente peculiar a la clase y tipo de la que se esté tratando.

Ese complejo de componentes, conduce a expresar un concepto de organización, el cual puede expresarse como que: son grupos de personas, distribuidas en áreas de especialidad, necesariamente interrelacionadas a manera de sistemas, en donde algunas de esas áreas producen insumos para ser convertidos en productos terminados, los cuales, dependiendo del tipo de organización a analizar, se trasladarán hacia un entorno, en donde existe un orden social, o bien un mercado al cual éstas pertenecen, buscando que lleguen a un público que demanda productos o servicios, de acuerdo a sus necesidades y sus gustos, y quienes estarán dispuestos a pagar los precios fijados, sean estos altos o asequibles, con el fin de obtenerlos, y gozar de las ventajas que estos le ofrecen.

En ese intercambio, al cual se hace referencia en el párrafo anterior, también se visualiza en la organización, un complejo de relaciones internas entre varios de sus componentes, entiéndase departamentos, secciones, divisiones, cualquiera sea su denominación, que integra personas especialistas, quienes aplican y controlan procesos, como un todo importante por el cual existe, y hacia el que apuntan, y piensan alcanzar, como son: sus objetivos, englobados en lo más importante de una organización: su misión. Pero esa dinámica interna que proviene de la interacción entre personas que diariamente toman decisiones en sus respectivos departamentos en una estructura, previamente definida, utilizando procesos para el logro de resultados, se verá afectada, positiva o negativamente en esa manera dinámica, de la cual ellos mismos son parte, y a la cual también se le sumarán los factores externos, que al igual que los internos, también van

a afectar a favor o en contra de la organización, a puntos extremos como para validarla en el entorno donde se desenvuelve, o bien rechazarla y hacerla desaparecer.

Con el fin de analizar esa dinámica interna, se puede afirmar, sin temor a equivocarse, que eso, no es nada nuevo; se da en la historia de la Administración; se puede decir, desde el inicio de la humanidad, manifestada de muchas formas. En principio, en la necesidad social de agruparse y protegerse contra la complejidad y la incertidumbre del entorno en donde hombres y mujeres vivían y convivían. No es, sino hasta antes de la Revolución Industrial, cuando profesionales de la época, comienzan a analizar esa dinámica humana, buscando teorizar acerca de ese comportamiento, lo cual hizo que algunos eruditos crearan conceptos y puntos de vista, bastante valiosos para entender la razón de las organizaciones, pero también para dar respuesta a las necesidades de cambio, y adaptarse a los variados sucesos sociales y comerciales que se venían dando en los ambientes, y así hacer los cambios necesarios para convertir a las organizaciones en instrumentos de trabajo, que buscaban alcanzar resultados importantes en el comercio o sector social en donde se desenvolvían.

### **Aportes fundamentales**

Estos surgen como necesidad de optimizar el funcionamiento de las organizaciones, muy en el inicio de la historia de la Administración, se tienen las experiencias en New Lanark, Reino Unido en 1786, una empresa dedicada a la construcción de fábricas de algodón, en donde a su vez, se construyeron residencias para los obreros, ordenados por Robert Owen, copropietario de aquella fábrica, lo que le sirvió para considerarlo como un promotor del socialismo utópico de la época. Los puntos de vista de Owen, que usó como fundamento al ordenar la construcción de las residencias, era que para él: *“El hombre es bueno por naturaleza, pero las circunstancias no le dejan serlo”* Para Owen: *“el entorno del hombre había que mejorarlo para que éste fuera bueno, y emergiera su bondad. Sostenía que: El hombre bueno trabajará mejor voluntariamente”*. (Bravo, Mario, 1976)

Aunado a esos aportes, no se puede dejar de mencionar los que hizo Adam Smith, al acuñar el concepto de División del Trabajo. De acuerdo a este profesional, este era la principal fuente para aumentar la habilidad del trabajador. Su pensamiento lo refuerza al enunciar que, si en una fábrica de alfileres, un alfiler fuera hecho solamente por un trabajador, este se demoraría mucho en llevar a cabo las diferentes partes de su configuración. Contrario a si se agruparan y que cada trabajador se especializara en cada una de esas partes para la conformación de ese alfiler, al final del día se tendrían muchos más que haciéndolo individualmente. Según Smith, esto era la clave del crecimiento económico, no solamente de la empresa sino de una nación. (Smith, Adam: La riqueza de las Naciones, 1776).

Más adelante, y posterior a la Revolución Industrial, surgen nombres especiales en el estudio de la Administración, que influenciaron enormemente las formas de organizar a las personas. Éstos fueron Frederick Taylor (1911) y Henri Fayol (1916), quienes imbuidos por el pensamiento de “hacer más con menos”, escriben sobre: Los Principios de Administración; esta última, considerada una ciencia, la cual se definía como Ad: dirección y Minister: subordinado “la dirección de los subordinados”, o bien, conceptos sencillos como: hacer a través de otros. Taylor sostenía que el objetivo fundamental era, aumentar la eficiencia a nivel de operarios, en

donde se resaltaba el estudio de tiempos y movimientos, con el afán de hacer más efectivos a los trabajadores en la realización de sus tareas.

Contemporáneo a tales movimientos, surge otro trascendental, el cual maximiza la importancia de las personas, llegándose a determinar que nada de la dinámica interna de las organizaciones puede ser posible, sin la contemplación de la importancia del ser humano en la elaboración de las tareas internas. Estos fueron los movimientos de Relaciones Humanas, que surgen como producto de los estudios llevados a cabo en Hawthorne, Chicago (1927 y 1932), en la Western Electric, por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger; estudios que originaron “el efecto Hawthorne”.

Chester Barnard también hace lo suyo al escribir su libro “*The Functions of the Executive*” (Las Funciones del Ejecutivo, 1938) en donde acuña el concepto de Organización Informal; para él las organizaciones eran sistemas de cooperación interna.

Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, junto a otros de su época, fueron pioneros y promotores del estudio del Comportamiento Humano, al emitir teorías de Motivación y Liderazgo, reafirmando con ello, la importancia del ser humano en esa dinámica interna de las organizaciones.

Otros movimientos fueron dando sentido al estudio de las organizaciones, como lo fue “La Teoría General de Sistemas”, emitida por el biólogo y filósofo Ludwig von Bertalanffy (1968). Este profesional, contribuyó a entender a la organización como un sistema y un conjunto de subsistemas, que utilizan insumos a ser procesados con el fin de producir resultados. Para él, “La Teoría General de Sistemas” afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de elementos separados.

Posteriormente, llegan a la palestra, personajes como Kurt Lewin, Herbert Shepard, Wendell French, Cecil Bell, Warren Bennis, entre otros, quienes hacen aportes conceptuales importantes para dar vida al concepto de Desarrollo Organizacional. French y Bell, por ejemplo, definieron al DO, como un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen principios y las prácticas de las Ciencias del Comportamiento en las organizaciones, con la meta de incentivar la efectividad individual y de la organización (Desarrollo Organizacional. Aportes de las Ciencias del Comportamiento para el mejoramiento de la organización. 1996).

## **Conclusiones**

A partir de este apretado resumen de la Teoría Organizacional, es posible llegar a ciertas conclusiones, con el fin de fundamentar la propuesta de lo que en este documento se desea exponer.

Primero, es posible afirmar que, la organización, además de ser un conjunto de personas que buscan un fin común, está diseñada por una Estructura que ordena el trabajo de éstas, agrupándolas por especialidades.

Segundo, que esa Estructura alberga procesos de funcionamiento, también específicos que hacen la vida de la organización, cuyo fin es facilitar la obtención de resultados satisfactorios,

efectivos y eficientes, en búsqueda de resultados intermedios, que se verán consumados en el resultado global de la organización.

Tercero, que la organización dependerá de una interacción, ejercida por personas en su actuar diario y en su relación con otras personas en sus áreas de trabajo, como también con aquellas que están afuera de sus áreas, de las cuales necesitan para poder lograr resultados. Esta dinámica humana, representa una de las partes más importantes de analizar, pues es aquí en donde se dan ciertas reacciones psicológicas, dignas de considerar en el análisis organizacional.

Cuarto, las organizaciones son sistemas, que contienen a su vez, otros sistemas, denominados subsistemas, los cuales deberán, incondicionalmente, ser combinados con otros para producir una gestión exitosa, en donde se intercambiarán insumos, los cuales pueden provenir del exterior de la organización, o bien, ser creados en sus procesos internos, a fin de ser procesados para lograr otros productos o servicios finales.

Quinto, para alcanzar resultados exitosos, en la combinación descrita en el numeral anterior, sus actores toman decisiones de diferente tipo y nivel. Al hablar de nivel, la situación se hace más crítica, pues estos dependerán de la naturaleza de la organización en su existencia.

Sexto es importante comprender que, las organizaciones se desarrollan en un ambiente, el cual también es dinámico y complejo; en ese ambiente actúan otras organizaciones similares que le compiten, o bien habrá otras que le apoyan en su deseo de subsistir y legitimarse en el ambiente en que se desenvuelve.

Séptimo, se podría decir que las organizaciones, son el conjunto de comportamientos y relaciones entre personas, por medio del trabajo que cada quien hace, construyendo relaciones de manera espontánea, las que a la postre, apoyarán el fortalecimiento de la organización, o bien, dependiendo como se maneje, podrían provocar la destrucción de la misma.

Octavo, que dentro de las organizaciones se producen conjuntos variados de decisiones, algunas muy pensadas, otras ordinarias, emitidas por diferentes niveles de su estructura, la cual, junto a las decisiones tomadas, constituyen la base de la gestión administrativa, en donde se encierran procesos vitales, ejecutados por personas, las que en su actuar, van a dar origen a un comportamiento humano y a una cultura que va a identificar a la organización, como eficiente o inoperante.

Noveno, como consecuencia de lo expresado anteriormente, se puede sostener que la organización, en términos generales, es un organismo compuesto por varias partes que dan la pauta para proponer un modelo de análisis, que integra esas partes, con el fin, no solo de comprender la complejidad de la organización, sino entender que esos elementos aislados no pueden existir.

## **Reflexiones**

Se puede decir que, ese organismo contiene una parte Mental, que incluye el marco decisional de la organización, con actos que no únicamente son pensados, sino discutidos, con base en las capacidades internas que radican en las personas de diferentes niveles de la

organización, quienes siguen normas, procedimientos técnicos y administrativos, para producir insumos o crear resultados finales.

Esas decisiones se ubicaron en otra parte importante de ese organismo, el cual su Estructura que le sostiene y le da forma, y que bien diseñado no sobrepasará sus límites para no deformarse y causar problemas entre sus componentes; esa Estructura encierra y ordena procedimientos, los cuales reflejan el funcionamiento del organismo, o dicho de otra forma, es su Fisiología que le da vida, pues es a través de estos procedimientos como se crea, se produce y se reparten otros recursos que permiten ese funcionamiento como son: los recursos financieros, sin los cuales esas partes del organismo no pueden funcionar, cual si fuera la sangre que es irrigada a todas las partes.

Esa dinámica crea además un Comportamiento entre los elementos vivos que ejecutan los procedimientos, creando a su vez, bajo el sentido de responsabilidad una identidad y pertenencia, una cultura que muestra comportamientos peculiares a su naturaleza de trabajo, que hubo de usar recursos materiales, fórmulas de aplicación, que buscaron siempre, mejorar esos procedimientos para crear valor a incluirse en los productos o servicios.

Pero los productos o servicios referidos arriba, serán a su vez, llevados a un Ambiente externo en donde serán entregados a clientes, que tendrán la opción de obtener esos productos o servicios, y allí se encontrarán con los de la competencia, lo que obligará al cliente o beneficiario, a tomar una decisión importante para él, teniendo a su disposición varias opciones, buscando la mejor opción, a su conveniencia.

La competencia por su parte, en ese entorno, también buscará quitarle esos clientes, generando un entorno tan complejo en donde también se encontrarán aliados, para combatir las inclemencias y necesidades que allí se generan.

Esas partes enunciadas en los párrafos anteriores: la Mental, la Estructura, el Comportamiento, la Fisiología, y el Ambiente Externo de ese organismo, constituyen el meollo de este documento, proponiendo una metáfora, o analogía que sirve para entender que, las organizaciones son organismos que pueden ser tratados, como si fueran organismos vivos, son sujeto de sufrir enfermedades que provienen de ciertos virus, creando algunas patologías, y que en el afán de hacerlas efectivas (pues está probado que no son perfectas) deberá dárseles cierto tratamiento, exhortando a los especialistas a entenderlas y buscar soluciones constantes, de forma integral, a fin de hacerlas efectivas y eficientes, en los procesos de solución de los problemas sociales en las colectividades en donde funcionan.

Para ahondar en este enfoque, se propone a continuación un modelo orgánico, cuyo fin es mostrar esas analogías y tratar las complejidades que estos organismos enfrentan en el día a día.

### **MODELO ORGÁNICO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

En esta analogía humano-organización, mencionada anteriormente, hay profesionales que coinciden con los argumentos aquí expuestos, y que como evidencia se exponen los aportes que en ese sentido han hecho. En general, éstos hacen una equiparación de lo humano y lo organizacional, con las mismas características y reacciones.

En primer lugar se cita a Javier Fernández Aguado, Marcos Ugarte y Francisco Alcaide (Mayo 2008) escribieron un libro titulado: “PATOLOGÍAS DE LAS ORGANIZACIONES”, en donde, a manera de metáfora, estos profesionales proponen un esquema antropomórfico, según el cual, utilizando sus palabras: *“las organizaciones acaban teniendo una vida propia, independiente de las vidas de quienes las conforman”*.

En segundo lugar, se cita a José Manuel García López (abril 2010), quien escribió un artículo titulado: *“Salud Organizacional: Algunos procesos y patologías organizacionales y su semejanza con las humanas, sus efectos y prevención”*.

En tercer lugar aparece el libro: “La Administración y los problemas de Salud Organizacional: La Metáfora de la Salud” de Brocado de J. Martínez Pedrosa. Universidad EUFIT (Medellín, noviembre 2007), quien en este documento expone conceptos de Salud Organizacional: *Similitud entre empresas y organismos vivos, un cuadro de enfermedades organizacionales, posibles causas y consecuencias, entre otros aspectos valiosos*.

Estos aportes son de mucha ayuda, específicamente para el gremio de las Ciencias de la Salud, a quienes les ayudará a comprender que, ocupando posiciones de conducción en organizaciones de salud, cualquiera que éstas sean, desde centros de hospitalarios de cualquier nivel de atención, así como en organizaciones que rigen y crean políticas para el Sector Salud, como Ministerios de Salud, la forma como se diagnostica, se analiza y se da tratamiento al cuerpo humano, no dista mucho del que se puede hacer con las organizaciones, y que lo único que necesitan será, hacer las equivalencias, que les permita tomar decisiones con el mismo sentido creativo, curativo o preventivo que hacen en su profesión en la atención de pacientes.

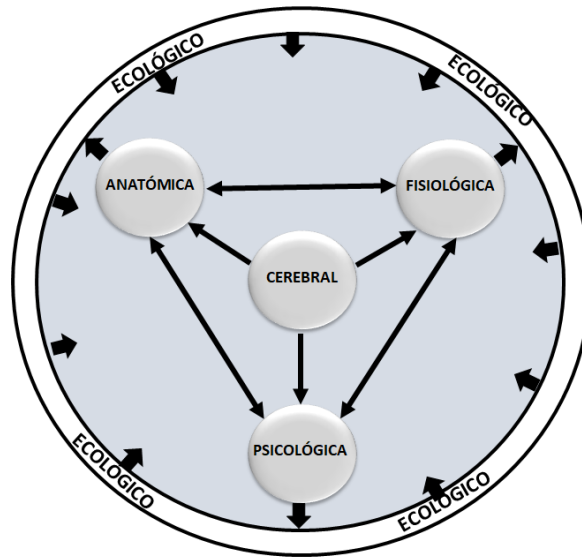
En la figura No 1, se expone lo que se puede llamar el Modelo Orgánico de Análisis Organizacional, buscando usar, de forma análoga o metafórica, como lo han hecho estos profesionales. Este Modelo se compone de cinco partes, en el siguiente orden: 1. La parte Cerebral, 2. La parte Anatómica, 3. La parte Fisiológica, 4. La Parte Psicológica, y 5. La Parte Ecológica

Estas cinco partes están, como se pretende visualizar en el Modelo, conectadas y coordinadas por la parte Cerebral. Las cinco partes constituyen la unidad organizacional que, como sucede con el humano, se verán afectadas a su vez, por un entorno que contiene cambios que se presentan en la vida de la organización de forma constante. Sin embargo, también, en orden inverso, la organización, mediante el uso adecuado de sus diferentes partes, deberá influenciar a su vez, a ese ambiente, buscando introducir cambios como ésta desea, para su beneficio y provecho, especialmente cuando estos beneficios se dirigen a sus clientes y beneficiarios.

Se reconoce también que, en las analogías, como en lo que aquí se propone, siempre habrá un grado de alcance y adaptación, más allá del cual estas ya no se cumplen; esto es en el caso cuando se piensa en los humanos que querrán influir en el ambiente en donde viven; si éstos no lo logran, aun con dificultades podrán seguir viviendo. No pasa así con las organizaciones, pues éstas, están hechas precisamente para modificar los ambientes en donde operan; puesto que si no lo hacen, tienen un solo destino: desaparecer.



**Fig. 1 Modelo Orgánico de Análisis Organizacional**



**Fuente: elaboración propia**

A continuación, una breve explicación de cada una de esas partes que conforman el Modelo en cuestión.

### **1. Parte Cerebral**

Se considera a esta parte como el punto en donde convergen, no solamente el conocimiento de toda la organización, sino el lugar en donde se resiente lo que sucede en los otros componentes del modelo. Es en la parte Cerebral en donde se toman las decisiones que afectarán al resto de las partes, en donde se llevan actos de negociación, que representarán logros, o bien fracasos, atendiendo a un viejo principio, que sostiene: si se piensa mal, se decide mal. Es aquí en donde, estratégicamente se planifica, y se concibe cómo se quiere que sea la organización a futuro, que inicia con el planteamiento de una Visión y Misión de la organización.

Al hacer estas explicaciones, la mayoría de las personas tienden a apuntar a la Gerencia General o al máximo nivel de la organización, cualquiera que sea la denominación que utilicen, como el punto en donde se ubica la parte Cerebral. Podemos decir que esa deducción es correcta, pero también puede ser incorrecta; va a depender de la idea que se tenga de lo que es una organización. Para aclarar este dilema, es menester acudir al concepto de sistemas, que Bertalanffy emitió en el pasado, al cual hemos hecho alusión al inicio de este ensayo. Las organizaciones son sistemas integrados, compuestos por otros sistemas denominados subsistemas. Cada uno de estos últimos, están compuestos por los mismos componentes del Modelo Orgánico. Es decir, dicho de otra manera, la organización en su conjunto, contiene un grupo de niveles administrativos expuestos en su parte Anatómica o Estructura, visualizados en un organigrama. Estos niveles son, a su vez, estructuras diferenciadas que, como sistemas, reciben insumos para procesarlos y

transformarlos, y con ello, producir bienes o servicios que, según el tipo de organización, serán enviados a otro departamento como insumos e iniciar otro proceso de producción interno, o bien son enviados hacia el exterior de la organización, para ponerlos en manos del consumidor final.

En esa dinámica, la parte cerebral a cargo del nivel inferior en donde se llevan a cabo todas esas operaciones, se dedicarán a negociar operaciones importantes para la venta del producto o servicio, siguiendo instrucciones de la Parte Cerebral de los niveles superiores.

## **2. Parte Anatómica**

Esta parte es la que sostiene el cuerpo de la organización; está representada por su Estructura, y es dibujada en un organigrama. Es aquí en donde se aplican los conceptos tradicionales, como: línea de mando, escala jerárquica, ámbito de control, departamentos staff, división del trabajo, entre otros clásicos y comunes en el estudio de la administración. En general, muestra un ordenamiento de los diferentes puestos de la organización en su conjunto. La relación que guarda con la Parte Cerebral, radica en que es esta última, la cual después de sus deliberaciones internas para planificar el futuro, decide cuál será la mejor estructura (o parte anatómica) a adoptar, para responder a las demandas de sus clientes y beneficiarios, ubicados allá afuera, en el ambiente de la organización.

En esta parte se tiene, evidentemente, una limitación en esta analogía, pues como todos sabrán, la estructura anatómica del cuerpo humano, no es posible que sea rediseñada. Lo único similar en este caso es, que esta estructura se puede fortalecer.

Se considera que una Estructura bien definida, ayudará enormemente a la organización, pues las secciones o departamentos que la componen sabrán hasta donde llegan en sus ámbitos de poder y responsabilidad. Por otro lado, cuando la estructura es clara, ayuda a los clientes a dirigir sus peticiones al lugar adecuado, esperando recibir resultados también adecuados, aunque internamente los procesos de la organización, los lleven a recibir sus resultados en otro departamento diferente al que ellos acudieron en el inicio de sus trámites.

La Parte Anatómica, o Estructura de la organización, debe llevar implícito la facilidad de cambio en sí misma. Esto puede darse, porque a lo mejor se están dando cambios cruciales en el ambiente, o porque los clientes demandan otros productos o servicios, o simplemente porque los propietarios o accionistas, han decidido encargarse de otros servicios o productos, entrando en un proceso de diversificación, o a lo mejor llevan a cabo acciones que realzan su diferenciación y ventaja competitiva como organización. Se deben entender que estos cambios no son por el beneficio o voluntad de sus integrantes, sino por la demanda de sus clientes o beneficiarios, a quienes la organización deberá siempre apuntar para satisfacer.

## **3. Parte Fisiológica.**

Esta parte representa, lo que en el humano se suele llamar la corriente sanguínea, por la función vital que juegan en la organización. Son varios los elementos que aquí se conjugan. Estos son, los recursos económicos, recibidos o creados por las acciones de venta, y los

procesos de producción de bienes o servicios. Es en esta parte en donde se dan los actos de valor, representados en la cadena de valor, y la cadena de suministros, los procesos de almacenamiento y de salida de los productos o servicios terminados para la venta. Los presupuestos en esta parte juegan un papel vital, pues son los que darán vida a los otros departamentos, sin los cuales no podrán funcionar. Es menester recordar que, esos presupuestos son formados por las acciones de ventas. Se dice, que es en la parte fisiológica en donde se ubica el corazón de la organización, desde donde, con ritmo constante y ordenado, bombea para distribuir la sangre, en forma de dinero, a los otros componentes, a fin de ayudarles a llevar a cabo sus tareas y cumplan con su razón de ser.

Las acciones de Ventaja Competitiva y Diferenciación, aun cuando también pueden darse en otras áreas de la organización, es en esta parte en donde tuvieron su inicio. Los especialistas en procesos productivos, se darán a la tarea de investigar con el fin de detectar, qué es lo que hace a un producto o servicio ser demandado por los clientes, y qué secretos promover y mantener para evitar que sean copiados por la competencia. Con base en esa información, los encargados de ventas, de forma coordinada con los departamentos de producción, llevarán a cabo ventas meditadas, usando estrategias específicas que le permita lograr volúmenes de venta satisfactorios. El círculo se completa al analizar las finanzas. Aquí los análisis de índices financieros tendrán mucha importancia, para detectar como anda el esfuerzo de ventas, la capacidad y efectividad de inversión, los índices de endeudamiento y rentabilidad, para mencionar algunos de los muchos que se pueden calcular con el fin de determinar, qué tan efectiva ha sido la organización para el uso de sus recursos. Instrumentos de planificación como el Cuadro de Mando Integral serán de mucha utilidad, especialmente por la diversidad de análisis que con este se hacen, como son: la Perspectiva Financiera, la Perspectiva del Proceso Interno, la Perspectiva del aprendizaje y crecimiento, la vinculación de los indicadores del Cuadro de mando con su estrategia, y la Estructura y Estrategia que la organización pretende seguir a futuro.

#### **4. Parte Psicológica.**

En esta parte, se incluyen todos los aspectos humanos, que los trabajadores de todos los niveles administrativos de la estructura de la organización, muestran en sus relaciones laborales en el curso normal de sus trabajos, así como sus virtudes, denominadas por expertos en el manejo del Recurso Humano, como “competencias”. Es importante comprender que, ninguna de las partes hasta ahora explicadas, pueden llegar a tener éxito, sin la participación de las personas, quienes son los ejecutores de procedimientos, maquinarias, decisiones, planes, esquemas, cálculos, por mencionar unos cuantos aspectos, sin llegar a ser exhaustivos. El comentario que muchos profesionales han emitido en relación a que las personas son en realidad las organizaciones en acción, se queda corto para expresar la importancia que estos tienen en la vida organizacional.

Son innumerables los conceptos y estrategias que se pueden utilizar en esta parte para fortalecerla. Muchos de estos son bastante populares, necesarios, fáciles de llevar a cabo, y requieren de un elemento, que muchas veces se olvida, esto es: el seguimiento.

La cooperación, el involucramiento, la participación, entre muchos más, son rasgos comportamentales que se manifiestan, formando un patrón de conductas a las cuales se le

ha dado en llamar: Cultura Organizacional. Esa cultura conformada por los valores que las personas llevan consigo a la organización cuando son contratados.

Las unidades, hoy llamadas “Recursos Humanos”, antes “Departamentos de Personal”, juegan un papel preponderante en esta parte, pues no únicamente tienen a su cargo llevar a cabo los procesos de contratación, sino, además, conocer de las unidades que conforman la Estructura de la organización, especialmente en cuanto a las necesidades que demandan sean satisfechas. Esto último, requerirá, indefectiblemente que, las unidades operativas, financieras y de otra índole, según la clase de organización que se trate, mantengan una adecuada comunicación con las unidades de Recursos Humanos. En esta relación se dice que, esas unidades son los clientes internos, y las unidades de Recursos Humanos son proveedores. Dependiendo de lo que las unidades ejecutoras necesiten, así las unidades de Recursos Humanos responderán a esos requerimientos, validando con estos procesos, el concepto de sistemas de Bertalanffy, al cual se ha aludido anteriormente.

Muchas son las estrategias aplicadas en esta parte. Todas involucran al ser humano como el elemento más importante de la organización. Algunas de estas estrategias podrían ser las que en Desarrollo Organizacional se denominan como “Intervenciones de DO”, entre las que se podrían contar: los Círculos de Calidad, Las Fuerzas de Tarea (Task Forces), Grupos de Mejoramiento Continuo, Grupos de Confrontación (Confrontation Teams), Diseño Organizacional (Organization Design), Consultoría de Procesos, entre muchas, actividades que se adoptan y se adaptan a las necesidades de la organización y su cultura, y obviamente, al presupuesto disponible de la organización.

Como en los seres vivos, los cuatro componentes que se han explicado, en la organización están estrechamente relacionados, como lo muestra el esquema de la figura 1, los que se verán afectados o favorecidos por las situaciones que se den en el entorno que las rodea, al cual se le denomina como la Parte Ecológica.

## **5. Parte Ecológica**

Es el quinto elemento que rodea a la organización y por ende, a los elementos descritos: Cerebral, Anatómica, Fisiológica, y Psicológica.

La parte Ecológica constituye el entorno en donde la organización se desenvuelve y al cual buscará afectar, sin embargo, también se verá altamente influenciada por los elementos que se desenvuelven en esa parte.

La Ecología, definida por los expertos en forma general como: La Ciencia que estudia las relaciones e interacciones de los organismos vivos y su ambiente, es perfectamente adaptable a lo que se podría definir como “la Ecología Organizacional”, la cual incluye actividades de muchas ramas, entre éstas: comerciales, educativas, químicos, sociales, políticos, de control y anticorrupción, entre cientos que existen, y también estrictamente organizacionales; también, hablando de la ecología organizacional, se tiene el concepto de “Ecosistema”, perfectamente adaptable, si se toma en cuenta que las organizaciones buscan afectar a las personas, y cómo las personas afectarán a las organizaciones; piénsese por ejemplo; cuando algunas organizaciones de servicio cambian sus políticas de atención, y cómo los usuarios también pueden reaccionar, buscando alterar las decisiones tomadas, al

punto de provocar cambios en las autoridades, o en los procesos de producción de esos servicios. En otro orden de ideas, especialmente referido a aquellas organizaciones controladoras, las cuales afectan el funcionamiento de otras, como son, por ejemplo, los Ministerios, Organizaciones Descentralizadas, entre muchas más.

### **Relación de las Partes**

Los cinco componentes del Modelo, como sucede con los seres vivos, están estrechamente relacionados, como también se puede decir que se verán afectados o favorecidos por las inclemencias, o por situaciones que se dan en ese entorno que las rodea. Cada uno de esos componentes posee una dinámica y un desempeño único, el cual internamente favorecerán o afectarán el desempeño de los otros componentes.

Para tener una mejor idea de esto último, puede ser que, en el curso de las explicaciones de cada elemento, de forma análoga, se vaya haciendo referencia a lo que sucede con el ser humano, cuando su cuerpo se ve afectado por uno de éstos, como puede afectar a los otros. Tómese como ejemplo, cuando una persona toma la decisión (parte cerebral) de hacer ejercicio, con el fin de fortalecer su cuerpo (parte anatómica), pero lamentablemente se encuentra que, al hacerlo, su corazón no le responde como esperaba (parte fisiológica) llevándolo a un ataque al corazón, poniendo con ello, en peligro su vida. Luego, como consecuencia de ese trastorno fisiológico, es muy probable que su cerebro haya captado ciertas reacciones, que a la larga le provocaran temores, lo cual afectará su personalidad (parte psicológica).

Esta conexión de elementos, se pueden presentar con la misma dinámica en una organización. Por ejemplo, cuando un gerente toma la decisión (parte cerebral) de hacer transformaciones en la Estructura (Parte Anatómica) con el objetivo de ofrecer servicios adicionales a sus clientes (Parte Ecológica). Lamentablemente, se encuentra que debe hacer una inversión cuantiosa para la compra de equipos, con el fin de introducir cambios en los procesos de producción (Parte Fisiológica) y no cuenta con los fondos necesarios que esa acción le demanda, pues le informan que el equipo que necesita, es muy caro, que además necesita personal calificado para los nuevos procesos, y, como consecuencia, se ve en la necesidad de retomar lo decidido y cambiar su decisión (Parte Cerebral), pero que ese cambio de decisión llegó a provocar una fuerte frustración en su personal (Parte Psicológica).

Por otro lado, sus clientes (Parte Ecológica) que se habían cifrado esperanzas con la noticia de recibir nuevos servicios o productos, al darse cuenta que, ya no será así, se sienten frustrados y comienzan a manifestar su desagrado, de diferentes formas, las que nada favorecerán a la organización (Parte Ecológica) causando un desprestigio en su entorno.

Pero no todo queda ahí. La mala decisión tomada (Parte Cerebral) lo obligará a confrontar a la competencia (Parte Ecológica) la que al darse cuenta de su fallido movimiento, comienza a subir en la demanda, causándole a la organización una baja significativa en sus ingresos (Parte Fisiológica) y que a lo interno de la organización ahora se encuentra con personal desmotivado (Parte Psicológica) debido a los resultados que se

están viendo en el ambiente, teniendo que algún personal piensa alejarse de la organización para buscar derroteros más seguros. Y si se fuera más allá en ese análisis, a lo mejor la empresa llega a la quiebra, lo que resultaría en resultados desastrosos.

### **Enfermedades y Salud Organizacional.**

Si se ha concebido el modelo orgánico explicado hasta aquí, como adaptable al enfoque orgánico de análisis organizacional, con las debidas limitaciones que ya se han mencionado, es procedente hablar también de enfermedades de las organizaciones, así como también de sus formas de curación, como consecuencia de un diagnóstico del estado de salud de la organización a la cual se está tratando. Esto hace factible que se pueda hablar de un proceso de Salud-Enfermedad de las organizaciones, de sus estados de salud y sus componentes para entenderla mejor, tal cual se hace con los humanos.

Pero... ¿Cómo es que una organización se enferma? Es la pregunta lógica en estos casos. La respuesta a esta pregunta, lleva a admitir varias las formas que se pueden dar.

Para entender el proceso es necesario empezar con la definición del concepto de Enfermedad, y así comparar cómo este fenómeno también sucede en las organizaciones. De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia en su vigésima edición, se define como: *alteración más o menos grave de la salud (2001)*.

En el análisis de la vida de las organizaciones, tal cual sucede en el ser humano, también se dan situaciones de enfermedades y la lucha por obtener y mantener la salud organizacional. En estos casos se necesitarán especialistas que intervengan en el tratamiento para hacer que las organizaciones logren y se mantengan en estado de salud adecuado.

En cuanto a las acciones de intervención a las que se han aludido anteriormente, algunas serán sencillas, pero otras requerirán de un alto nivel de profundidad. Sin duda, la preocupación fundamental para los especialistas, no únicamente será combatir las enfermedades, sino cómo hacer que éstas logren cumplir con sus compromisos comerciales, sociales a favor de clientes y beneficiarios, dependiendo de qué clase de organización se esté tratando.

### **Algunos conceptos epidemiológicos aplicables al análisis del proceso salud-enfermedad organizacional.**

Quizás, lo más conveniente para que el lector se familiarice en, cómo es que una organización se enferma, será acudir a la Epidemiología y los conceptos que en ésta se utilizan. De acuerdo con la OMS: *“la Epidemiología es el estudio de la distribución y los determinantes de la salud o eventos (en particular de enfermedades) relacionadas con la salud, y la aplicación de esos estudios al control de enfermedades y de otros problemas de salud”*. (Consulta hecha <http://www.who.int/topics/epidemiology/es/>)

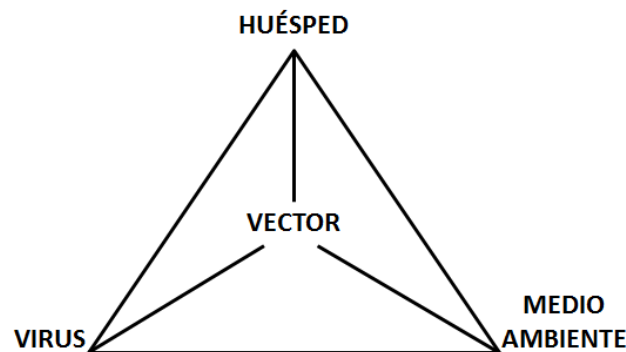
De acuerdo con la Escuela de Enfermería, del Ministerio de Salud de Mendoza, Argentina, el licenciado Raúl Pareja expresa que, *“el término Epidemiología: proviene del*

*griego Epi, que significa arriba; demos: pueblo y logos: estudio o tratado”* (Escuela de Enfermería. Ministerio de Salud F.C.M. U.N. Cuyo, Mendoza, 2011)

A partir de allí, se desprenden otros conceptos, los cuales son perfectamente adaptables a las situaciones de análisis organizacional, los que se explicarán en su esencia epidemiológica, y su aplicación al análisis organizacional.

En primer lugar, se tiene la integración: Huésped-Virus-Medio Ambiente que describe el desarrollo de una enfermedad infecciosa, a la cual ha dado en llamarse: la Tríada Ecológica, expuesta por: un Huésped u Hospedero, que es un organismo humano o animal, quien presenta rasgos de raza, sexo, estado nutricional, y en el ser humano la actividad laboral, embarazo, consumo de alcohol, drogas tabaco, entre otros; el Virus o Agente que contiene ciertas particularidades para poder enfermar al hospedero, como son resistencias a altas temperaturas, a la desecación, rayos ultravioleta, entre otros; el Medio Ambiente, que es en donde el Hospedero adquiere el virus, contenido por la humedad, la temperatura, salinidad, ventilación, entre otros.

Usualmente, esta tríada es representada por los especialistas en Epidemiología, con el esquema que aparece a continuación.



A continuación, se explica el significado de cada uno de estos elementos:

### **Hospedero o Huésped**

Es un organismo que alberga a otro en su interior, o que lo porta sobre sí. Existen factores como la raza, sexo, inmunidad, estado nutricional, como elementos que definen la resistencia del hospedero o huésped, acerca de su susceptibilidad ante los virus que se presentan.

Situaciones como la actividad laboral, los viajes, consumo de alcohol, drogas, entre otros, son aspectos que facilitan la presencia o adquisición de virus, los cuales son adquiridos por el huésped.

## Virus

En un Microorganismo o agente infeccioso que solo puede multiplicarse dentro de las células de otros organismos, produciendo una infección en un hospedero, el cual lo acoge, como producto de una actividad, cotidiana o esporádica.

## Medio Ambiente

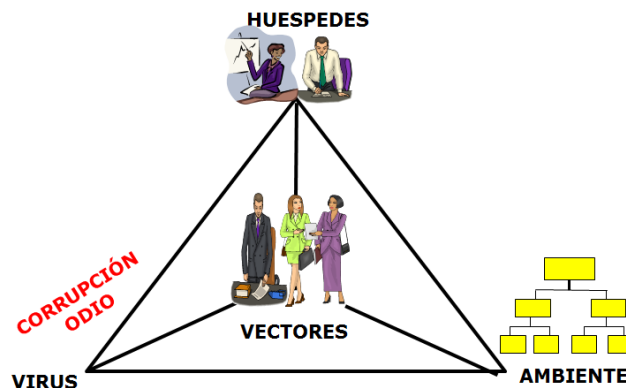
Representa los factores biológicos, físicos, Socio-culturales que actúan en el proceso infeccioso. Las condiciones del medio, como la humedad, ventilación, temperatura, entre otros, dan viabilidad para que el hospedero adquiera el virus.

## Vector

Es un organismo vivo que transmite enfermedades infecciosas entre las personas, animales, o de animales a personas. Muchos de esos vectores son insectos hematófagos que ingieren micro-organismos patógenos, junto con la sangre de un portador infectado (persona o animal) y posteriormente los inocula a un nuevo portador al ingerir su sangre.

Aplicando el esquema anterior, a la esencia o naturaleza de una organización, se tendría un esquema similar, al cual se le podría llamar: La Tríada Ecológica Organizacional, los cuales se interpretan más adelante.

**Figura 2. Tríada Ecológica Organizacional**



**Fuente: elaboración propia**

## Hospedero o Huésped organizacional

Él o los huéspedes en una organización, es o son personas que laboran en ésta, y que es (son) sujeto(s) de recibir un virus en forma de maldad, que el Vector (otra persona portadora del virus maldad) le comunica, o le transfiere mediante la comunicación, buscando contagiarle.



## Vector y Virus

Para comprender adecuadamente estos dos factores, es preciso explicarlos en conjunto. En principio, como ya se explicó, los Virus son portados por un Vector, cuyo fin es transmitir esos virus en un hospedero o bien, en varios hospederos que causarán una enfermedad. Desde el punto de vista organizacional, un Vector podría ser una persona dentro de la misma organización, con intenciones de hacer algo inadecuado. Por ejemplo, podría ser alguien con el propósito de defraudar. El resultado de las acciones de esa persona causarán un problema financiero a la organización, al cual se le puede llamar una enfermedad, que en este caso, sería una enfermedad financiera; como es de esperarse, esta enfermedad puede propagarse posteriormente dentro de la misma organización, debido a que esa persona puede encontrar a otras personas con las mismas intenciones, o simplemente esas personas toleran ese acto, convirtiéndose así en aliados, pues simpatizan con esas intenciones al hacerse de la vista gorda, o a lo mejor llegan a recibir parte de lo que la persona corrupta les ha ofrecido dar, a cambio de su silencio, o alianza en el hecho. Esas personas se han contagiado del virus que esa persona (vector) ha llevado a aquel entorno de la organización, convirtiéndose en otros vectores que propagan el virus, contagiando a otras personas, o según sea el caso, llevan ese virus a otras áreas, buscando contagiar a otros trabajadores que aparecen en su camino.

Un Vector en el Modelo Organizacional causa destrozos que, si no se controlan o combaten, causan destrucciones de carácter, algunas veces, inconmensurables, que no únicamente dañan a la organización que padece ese mal, sino a todo lo que le rodea, entendiéndose a sus clientes y beneficiarios. Por ejemplo, un Vector que porta el virus de la Defraudación como el anterior, en principio puede iniciarse en un nivel organizacional en la Estructura o Parte Anatómica, la cual, por la forma como está estructurada la organización, se presta para que ese Vector ejerza sus malas intenciones, expandiendo sus virus, y que, como producto de todo eso, provoca pérdidas cuantiosas a la organización que la podría llevar a la quiebra. Cuando se investigan los hechos que causaron el desastre financiero, es muy probable que se compruebe que todo tuvo su origen en una persona del nivel superior en un departamento, o en el nivel superior de la organización en general, puesto que éstos tenían acceso al flujo de efectivo, o simplemente la autoridad para extraer recursos, sin que nadie les impidiera hacerlo, evidenciando con ello, un exceso de poder, originado por ausencias de Control y Procedimientos de previsión, lo que a su vez, evidencia otro tipo de enfermedades internas.

En la organización, y en este análisis, se puede decir que existen vectores con virus de diferente tipo, que va a depender de la clase de organización que se esté tratando. De ahí, que se tengan vectores que causan diferentes contratiempos; por ejemplo: en los procesos de producción, pueden darse como consecuencia del uso de procesos o métodos inadecuados; o a lo mejor cuando se dan movimientos llamados de “sabotaje”, en donde se alteran éstos de forma intencionada, lo cual se evidencia cuando se comprueba la mala calidad de los productos o servicios que se otorgan, con las consecuentes pérdidas económicas que eso ocasiona.

En ese sentido, puede también haber vectores con virus que causan problemas en la parte comercial, que provocarán una mala imagen de la empresa. Hay vectores en la parte de contratación de personal, proceso que lleva empleados que no cumplen con los requisitos

que las labores demandan, debido a que se ejercen acciones de contratación por “cuello” con el fin de agradar a alguien superior, o un ente importante ajeno a la empresa, pero que tiene amplia influencia en ésta; o como se ha visto en el Sector Gubernamental, se crean plazas fantasma, utilizando el virus del poder de influencia, producto de un puesto de alto nivel político, que logra convencer, o a lo mejor, extorsionar a alguien en la jerarquía, para que haga lo que su voluntad le exige.

En ese sentido, complementario al caso explicado, las personas que acceden, también son consideradas vectores, que contienen el mismo virus, como puede ser: el virus de la indiferencia, del silencio, o un virus que los hace actuar como que si nada ha pasado, manifestando un comportamiento displicente, aun cuando saben que la organización sufrirá grandes dolores de cabeza.

Un Vector en el análisis epidemiológico de la organización, no necesariamente podría llevar el virus de un malintencionado personaje, como los actos mencionados antes; también puede deberse a la falta de capacidad de una o varias personas que no poseen los conocimientos técnicos o administrativos, para conducir u operar ciertos procesos o actos administrativos, pues a lo mejor la empresa no se ha preocupado de actualizarlos, lo que también podrá provocar serios problemas.

### **Medio Ambiente**

Constituye el espacio físico en donde comienza a darse la enfermedad. Ese medio ambiente, probablemente se componga de personas con tendencia a la irresponsabilidad, o bien por la ausencia de controles y procesos adecuados de trabajo. Muchas veces esos ambientes se identifican fácilmente, especialmente cuando responden a comentarios populares como: “en el departamento xx, no hay personal calificado”, “en el departamento xy, la gente es irresponsable”. Otros comentarios se dan, los que muchas veces se extiende a organizaciones, ampliamente conocidas como centros de corrupción, tal el caso de algunas organizaciones estatales.

Cualquiera sea el ambiente, esos comentarios denotarán ser ámbitos proclives a que las cosas inadecuadas se den fácilmente, por los elementos que los integran.

Las causas para que esos ambientes sean considerados como centros de contagio, pueden ser muchas. Por ejemplo, que los que conducen llevan en sí, virus de ineficiencia, de corrupción, de irresponsabilidad, entre otros más; o que los procesos ineficientes con los que operan, no han sido sujeto de renovaciones para hacerlos mejor. En todo caso, personas o procesos se anquilosan, causando daños internos, que también pueden influenciar a otros entornos cercanos con los cuales tienen relación.

## **Curación y salud preventiva en las organizaciones**

Puesto que se ha venido hablando de enfermedades, como una lógica reacción se debe también hablar de salud, y cómo curar y prevenir la ocurrencia de enfermedades que afecten o puedan afectar a las organizaciones.

En este caso, y siguiendo el mismo punto de vista salubrista, es importante hacer mención al concepto de salud, emitido por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la cual sostiene que: *“La Salud es un estado de completo bienestar, físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”*.(Conferencia Sanitaria Internacional, julio 1946) Este concepto constituye un verdadero reto, específicamente para adaptarlo al término de Salud Organizacional, mencionado anteriormente.

Debido a que el concepto de la OMS se enfoca en el bienestar físico, mental y social, y no únicamente en la ausencia de afecciones o enfermedades, se hace evidente hacer lo mismo en el caso del término Salud Organizacional, para ser congruente con la analogía que se ha venido usando hasta aquí. Si la orientación de la OMS en su definición es integral, lo mismo será para la analogía. Así, se puede afirmar que la Salud Organizacional, también es un estado de completo bienestar en el Modelo, que contempla las partes: Cerebral, Anatómica, Fisiológica, Psicológica, y Ecológica, evitando caer en enfermedades y/o afecciones que dificultan el accionar de las organizaciones, especialmente en su proceso de atención a sus clientes y beneficiarios.

Ahora bien... ¿Cómo entonces se cura una organización, y cómo se aplica la prevención en el tratamiento de sus enfermedades? La respuesta a la primera pregunta llevará a cualquier analista o especialista a responder que, al igual que en los humanos, lo primero que se llega a notar son los síntomas que obligan a realizar un diagnóstico, con el fin de que, posteriormente, se pueda emitir un dictamen que definirá, a menos que se necesiten otros diagnósticos más, el tipo de enfermedad o dolencia que afecta a la organización.

De lo anterior, se pueden tener enfermedades que afectan los procesos, en la Parte Fisiológica; enfermedades que afectan a la Estructura en la Parte Anatómica; enfermedades que afectan el comportamiento humano, en la Parte Psicológica; enfermedades que afectan la aplicación de procesos de Negociación o aplicación de Políticas, en la Parte Cerebral; enfermedades que están afectando el accionar de la organización en su ambiente, con dificultades ante la competencia y con mala atención o pérdida de clientes, en la Parte Ecológica; como también puede darse el caso de afecciones que están menoscabando el actuar de una de las partes del modelo, que está incidiendo, como consecuencia, en otra de las partes del mismo modelo.

Como es de esperarse, al analista o especialista, deberá recomendar la acción o conjunto de acciones que se deberán seguir para afrontar el o los problemas detectados. Por ejemplo, es muy probable que en el tratamiento de un problema de Producción en la Parte Fisiológica, se recomiende, además de la capacitación y/o actualización de los trabajadores en el área afectada, se deba comprar una maquinaria a un costo considerable, que podría afectar las Finanzas, y a la vez se deberán instruir cambios en los procesos de contratación de la Parte Psicológica, y que además, se necesitan algunos cambios en la escala jerárquica,

tanto del Departamento de Producción, como de otros departamentos que llevan los productos a disposición de los clientes, lo cual afecta la Parte Anatómica.

Podrán darse otras acciones más globales como una inversión de Capital, lo que llevará a conseguir un adecuado apalancamiento financiero, en la Parte Fisiológica, o a lo mejor sugerir que se lleve a cabo una fusión con otra empresa en búsqueda de alcanzar una adecuada diversificación, con acciones estratégicas de integración hacia atrás o hacia adelante, según las necesidades, buscando lograr la permanencia de la organización en el mercado en donde funciona, afectando la Parte Cerebral, la Parte Anatómica, y la Parte Psicológica, al mismo tiempo.

En cuanto a la respuesta relacionada con la prevención, las acciones y herramientas a usar, se harán con el mismo enfoque que aplican los especialistas en salud humana, recomendando la aplicación diligente de ciertas estrategias o acciones específicas que tiendan a prever la ocurrencia de enfermedades, combatiendo la intromisión de muchos virus. Estas acciones podrían ser, por ejemplo, en la Parte Fisiológica: acciones de Control en diferentes campos: en lo financiero, con el control contable y la elaboración de auditoría de diferente tipo; en la producción, con la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) así como reglas de comportamiento en bodegas, el uso de equipo de protección, señalamientos en puntos estratégicos de una bodega o a la entrada de edificios, procesos de evacuación en caso de temblores o terremotos, entre muchos relacionados de seguridad.

Continuando con el Modelo, en la Parte Psicológica, lo relativo a la contratación de recursos humanos, en donde la definición y aplicación de perfiles de puestos que aseguren contrataciones eficaces y eficientes serán cruciales; o bien, en cursos de actualización, especialmente en organizaciones que utilizan tecnología de punta, o simplemente en actividades de motivación de los trabajadores; en la Parte Anatómica, corroborando los mecanismos de poder que se dan entre niveles, así como las responsabilidades que se han asignado, a fin de garantizar que todos están no solo al mismo nivel de autoridad, sino que las decisiones ejecutadas son de impacto para la organización; en la Parte Cerebral, es importante mantener actualizados a los niveles de conducción superior, específicamente en procesos de Negociación, Liderazgo, y Toma de Decisiones, buscando combatir la toma de decisiones ineficientes o anodinas, que no representan ventajas para la organización; en la Parte Ecológica, con la elaboración de investigaciones de mercado, que dirán la posición de la organización en el entorno competitivo, así como las acciones que deberán seguirse para impactar en el mercado que atiende.

### **Conclusiones**

1. Las organizaciones, definitivamente, actúan como organismos vivientes, con las mismas reacciones vistas en los humanos, que se enferman o las enferman, cualquiera que sea el caso.
2. En tal sentido, como producto de lo anterior, deben ser sujetas de análisis constantes con miras a cuidarlas, utilizando un enfoque preventivo, que les permita mantener su estatus quo, y que en forma proyectiva, ante las inclemencias que suceden en los entornos sociales, puedan proyectarse, buscando ser parte activa en la solución de problemas sociales.

3. No cabe duda que, la efectividad, eficiencia y eficacia, no podrá ser una realidad, cuando a la organización se le deja funcionar, sin tomar en cuenta que puede ser objeto de trastornos, los cuales son provocados por instancias externas a su entorno y razón de ser, o bien, por actores internos de forma premeditada, malogrando no únicamente su actuar, sino sus objetivos, sean estos de lucro, que verán malogradas su función de generación de utilidades, o el entorpecimiento de sus objetivos sociales.
4. Es evidente que, con uno de los elementos que conforman el Modelo Orgánico: Cerebral, Anatómico, Fisiológico, Psicológico y Ecológico, llegue a sufrir trastornos que entorpezcan su actuar, afectará el funcionamiento global de la organización.

### **Recomendaciones**

1. A la luz de las conclusiones descritas arriba, no cabe duda que se recomienda que, el acto de prevención sea una estrategia institucionalizada, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. El enfoque de curación debe ser secundario, dando paso al enfoque preventivo, que definitivamente, será más económico, que las intervenciones de emergencia, las que pueden provocar, no únicamente la inversión de recursos cuantiosos, acudiendo a instancias muchas veces inalcanzables, sino lo peor, la quiebra en organizaciones lucrativas, o el peligro de desaparecer en organizaciones sociales.
3. Por lo delicado que puedan ser las manifestaciones explicadas en la conclusión cuatro, se recomienda que, dentro del enfoque preventivo a adoptar, los que conduzcan a las organizaciones, mantengan una revisión constante o un sistema de monitoreo organizacional, que permita detectar a tiempo los cambios negativos que denoten que la organización pueda entrar en conflictos, en cada una de sus partes, que le pueda impedir el cumplimiento de su Visión y su Misión.

### **Bibliografía**

#### **Libros**

1. Bertalanffy, Ludwing Von TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS. Recuperado de: [https://cienciasparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas\\_-fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf](https://cienciasparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas_-fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf).
2. Fernández Aguado, Javier, Marcos Ugarte y Francisco Alcaide. PATOLOGÍAS DE LAS ORGANIZACIONES. Recuperado de: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/patologias-en-las-organizaciones>.
3. Martínez Pedroza, Brocado. LA ADMINISTRACIÓN Y LOS PROBLEMAS DE SALUD ORGANIZACIONAL: Recuperado de: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1475/MontoyaBedoya\\_Brocado\\_2007.pdf?sequence=1](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1475/MontoyaBedoya_Brocado_2007.pdf?sequence=1)
4. French, Wendell y Cecil H. Bell, JR. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Transformación y Administración Efectiva del Cambio. Sexta Edición. Edit. McGraw Hill. México. 2007.
5. Gibson L. James, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske. ORGANIZACIONES. Decimotercera Edición. Editorial McGraw Hill. México. 2011

6. Ivancevich John M, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Séptima Edición. Editorial McGraw Hill.México. 2012.
7. Montufar, Rafael Guizar. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Principios y Aplicaciones. Tercera Edición. McGraw Hill. México 2008
8. Restrepo Ch. Guillermo y Juan Carlos González Q. “INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO CIENTÍFICO EN LA SALUD DEL INDIVIDUO Y LA COMUNIDAD”. Recuperado de:  
[https://www.juanncorpas.edu.co/uploads/media/Libro\\_de\\_Biometria\\_Comunitaria.pdf](https://www.juanncorpas.edu.co/uploads/media/Libro_de_Biometria_Comunitaria.pdf)  
Texto Básico de Biometría. Fundación Universitaria Juan N. Corpas. Bogotá-Colombia. 2010.
9. Robbins, Stephen P. y Timothy A. Judge. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Decimotercera Edición. Pearson Prentice Hall.México. 2009.

### **Artículos:**

1. García López, José Manuel. “Salud Organizacional: Algunos Procesos y patologías organizacionales y su semejanza con las humanas, sus efectos y prevención”. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/rev/cccss/08/jmgl.pdf>

### **E grafía:**

1. Smith, Adam. LA RIQUEZA DE LAS NACIONES. Edición de Carlos Rodríguez Braun. Recuperado de: <http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/04/Smith-Adam-La-Riqueza-de-las-Naciones.pdf>.
2. Chester Barnad: CHESTER BARNARD’S THEORIES OF MANAGEMENT, recuperado de:  
[https://web.archive.org/web/20091122120746/http://aholdings.net/default\\_files/Barnard.pdf](https://web.archive.org/web/20091122120746/http://aholdings.net/default_files/Barnard.pdf)
3. La Interacción Agente-Huésped-Medio. Recuperado de:  
<http://higiene1.higiene.edu.uy/DByV/Tr%EDada%20Ecol%F3gica.pdf>