

## LA MISION DE LAS ORGANIZACIONES

Por: **Hernán Alvarez Londoño**

*“El mundo empresarial no puede seguir aislado de ese otro mundo que lo rodea: la sociedad”.*

**Germán Holguín Zamorano**

A través de la historia de la humanidad se encuentra, quizás entre muchos, dos hechos que podrían calificarse como permanentes: el hombre mismo y el cambio social.

En efecto, a diferencia de un número mas o menos considerable de especies de los reinos animal y vegetal que han desaparecido o están en proceso de desaparecer, así como de los recursos cada vez mas escasos del reino mineral, el hombre, la especie humana, no sólo permanece sino que aumenta día a día, considerablemente.

Y esta especie humana que permanece y que aumenta, al tratar de satisfacer sus necesidades, se convierte en autora, promotora y actriz del cambio social. Es decir, ese hombre debido a su propia naturaleza ha creado, desarrollado, modificado y reemplazado: técnicas, conocimientos, teorías, filosofías, ideologías, valores, recursos, culturas y aún sociedades. En esa búsqueda nació, por ejemplo la revolución industrial y así nacieron las organizaciones: como obras humanas cuyo fin era la satisfacción de dichas necesidades.

Sin embargo, si nos ubicamos en el siglo XX, el siglo de las organizaciones, como algunos lo han llamado, encontramos que el papel de éstas en la sociedad occidental, es decir, su misión, no siempre ha contribuído a la satisfacción de las necesidades diversas de la sociedad.

---

\* **Hernán Alvarez Londoño.** Ingeniero Civil Universidad Nacional de Colombia - Bogotá. Magister en Ingeniería Industrial y Administración - Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Experto en Desarrollo Organizacional. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle.

Quienes han ostentado el poder en las organizaciones, quienes toman las decisiones importantes, no siempre se han movido dentro de una óptica de beneficio social. Hasta 1920, según Hay Gray y Gates (\*), los gerentes tenían como valor primordial la maximización de utilidades, lo cual se reflejaba en expresiones como las siguientes:

“Lo que es bueno para mí es bueno para mi país”.

“El dinero y la riqueza es lo mas importante”

“La mano de obra es una mercancía que se compra y se vende”

“Yo soy individualista y administro como me parezca”.

“Los problemas personales de los empleados deben dejarlos en la casa”.

“El mejor gobierno es el que gobierna lo menos”

“ La dirección general debe rendir cuentas sólo a los accionistas”,  
etc.

Los valores gerenciales de principios de siglo eran, entonces, exclusivamente económicos, Es decir, se buscaba obtener sólo beneficios económicos para los propietarios de las organizaciones.

Ni el hombre que trabajaba en estas, al cual se consideraba como un elemento más de la maquinaria productiva, ni la sociedad, estaban en la mira de los beneficios de cualquier naturaleza que la organización podía brindar.

Entre 1920 y 1965, aunque muchos gerentes seguían teniendo como valor fundamental la maximización de utilidades, según los mismos autores los valores gerenciales se fueron centrandó en la Administración Sistémica, lo cual puede observarse a través de las siguientes expresiones:

“Lo que es bueno para mi empresa es bueno para mi país”.

“El dinero es importante, pero la gente también”.

“La mano de obra posee ciertos derechos que es preciso reconocer”.

---

(\*) R. D. Hay, E. R. Gray et J. E. Gates, L'Evolution des valeurs managériales, Business and Society, South Western Co., Cincinnati, 1976, pp 10 - 11.

“Yo soy individualista, pero reconozco los beneficios de la participación de grupo”.

“Nosotros admitimos que los empleados tienen otras necesidades que satisfacer diferentes a las económicas”.

“El gobierno es un mal necesario”.

“La dirección general debe rendir cuentas a los accionistas, a los clientes, a los empleados, a los proveedores y a otros grupos interesados”, etc.

En consecuencia, durante este período los valores gerenciales fueron desplazándose hacia una administración más integral. Pero, si bien para muchos gerentes el hombre en la organización empezó a tomar su verdadera dimensión, no ocurrió, en esta época, lo mismo con la sociedad.

Según Hay, Gray y Gates, los valores gerenciales después de 1965 se han ido centrando en la Calidad de Vida, lo cual se manifiesta en expresiones como las siguientes:

“Lo que es bueno para la sociedad es bueno para mi empresa”

“Las gentes son mas importantes que el dinero”

“Es necesario reconocer la dignidad del empleado”

“La participación de grupo es esencial para el éxito de la empresa”

“Nosotros contratamos al ser humano completo”

“La empresa y el estado deben colaborar juntos para resolver los problemas que afligen a la sociedad”

“La dirección general debe rendir cuentas a los accionistas, a los diversos grupos interesados y a la sociedad en general”, etc.

Una nueva variable aparece en forma mas elocuente en esta tendencia evolutiva de los valores gerenciales: la sociedad.

Este desplazamiento de valores durante el presente siglo no se puede, como ya se ha expresado, generalizar. Es decir, no todos los gerentes, por ejemplo, se encuentran actualmente preocupados por los valores sociales que mejoran la calidad de la vida y contribuyen al desarrollo de la sociedad. En los países de Europa, muy probablemente un alto porcentaje de ellos se encuentran en esta fase o quizás planteando nuevas soluciones, nuevos valores.

En Latinoamérica y especialmente en Colombia, no es necesario escudriñar mucho para darse cuenta que la situación es diferente. Muchos de nuestros gerentes actúan aún con base en los valores económicos, otros, quizás no muchos, actúan con los principios de los valores

sistémicos y pocos, las honrosas excepciones, tienen como directrices a los valores sociales o de la calidad de la vida.

Ahora bien, si analizamos la época que vivimos actualmente en Colombia, tan llena de cambios, a veces drásticos, en casi todos los órdenes, tan plagada de dudas e incertidumbres y con problemas sociales, económicos y políticos cada día mas profundos, bien vale la pena hacer dos consideraciones que atañen directamente a nuestras organizaciones y por ende a los valores gerenciales.

Por una parte, la gran mayoría de nuestras organizaciones, tienen un caracter eminentemente burocrático, el cual, si bien fué muy adecuado en épocas de tranquilidad y de pocos cambios sociales, no es definitivamente el aconsejable para épocas turbulentas e inciertas como las actuales. Por su lentitud, por su centralismo, por su rigidez, la burocracia no es el tipo de organización que amerita nuestra época para, siquiera adaptarse a esos cambios. Además, la organización de tipo burocrático poco o nada se ha preocupado por el desarrollo de la sociedad, lo cual tampoco está acorde con la filosofía actual que nos plantea que este desarrollo debe ser una obra de los esfuerzos de todos: individuos, organizaciones, familias y por su puesto el Estado.

Por otra parte, la organización burocrática tampoco permite el desarrollo de sus empleados. La excesiva especialización, la rutina, las limitadas posibilidades de capacitación y menos aún de crear y de participar en las decisiones, que forman parte de cosas que el hombre de hoy anhela, no son tenidas en cuenta dando como resultado una alta desmotivación y por lo tanto una baja productividad.

Si nuestros gerentes, además de mantener los valores económicos, en el sentido de que se debe generar riqueza, integran a su personalidad y a sus procesos de dirección y gestión los valores sistémicos que buscan el desarrollo de la organización a través del desarrollo de los individuos y los valores sociales forjadores del desarrollo de la sociedad, como dice la expresión popular "otro gallo cantaría", pues los beneficios serían para todos: sociedad, organización, empleados y accionistas.

Cuando esto suceda, podremos decir que nuestras organizaciones tienen una verdadera misión de desarrollo.

Para concretar los conceptos anteriores diremos que una verdadera misión de desarrollo social para una organización, en una sociedad como la nuestra, la entendemos como aquella que se encamina a buscar

el desarrollo: 1) De la sociedad, 2) De los seres humanos que trabajan en ella y 3) De la propia organización (incluyendo en esta parte a sus dueños o accionistas).

- 1) La organización puede contribuir al desarrollo de la sociedad de varias maneras, por ejemplo:
  - a) Ayudando a resolver las necesidades de la sociedad, en lugar de crearle nuevas necesidades. Es decir, como bien lo plantea Roderick O'Connor en su libro "La Gerencia Humanizada" (\*), se trata de acercarse a la sociedad, conocer sus problemas y aspiraciones y hacer de ellos oportunidades empresariales u organizacionales.
  - b) Respondiendo ante la sociedad por la calidad de sus productos y/o servicios, buscando soluciones para que una gran parte de la sociedad, sino toda, tenga acceso a esos productos y/o servicios, mediante el establecimiento de precios justos y razonables.
  - c) Contribuyendo al buen mantenimiento y mejora del ecosistema, mediante un buen manejo de los recursos naturales renovables y no renovables como el aire, las aguas, los bosques, los animales, las minas, etc.
  - d) Manteniendo siempre el interés por generar empleo, pilar indiscutible del desarrollo humano y del desarrollo económico del país.
  - e) Generando estrategias importantes, de exportación que permitan obtener divisas.
  - f) Estableciendo políticas de colaboración y lealtad con la competencia, en situaciones donde todas ganen incluyendo la sociedad, en lugar de políticas de conflicto y destrucción que pueden tener consecuencias fatales para las organizaciones involucradas, las personas que trabajan en ellas y la sociedad en general.
  - g) Reconociendo que la sociedad, principalmente en la época en que vivimos, cambia aceleradamente en casi todos los órdenes y que por lo tanto la organización no debe quedarse atrás de

---

(\*) Roderick R. O'Connor, "La Gerencia Humanizada", Editorial Norma, Bogotá, 1976.

esos cambios, pues con el tiempo desaparecería con consecuencias negativas para sí mismas, sus empleados y la sociedad. Es decir,, la organización debe estar en permanente innovación, realizando, también los cambios que sean necesarios, en todos los órdenes, para ponerse al tanto y quizás adelante del desarrollo de su sociedad. Los tiempos nuevos exigen respuestas nuevas, filosofías nuevas, nuevas maneras de dirigir y hacer la gestión, etc.

Si los gerentes que no tienen esa sensibilidad hacia la sociedad reconocieran que para establecer y desarrollar su organización no partieron de cero, sino, como dice también O'Connor se han beneficiado de una infraestructura social ya establecida, es decir, de la ciencia y tecnología desarrollada por la sociedad, de unos recursos que son de la sociedad, de una personas que han adquirido conocimientos y experiencias en la sociedad, etc., lo mínimo que podrían hacer, como contraprestación a ello, es tomar conciencia de que la organización también le compete contribuir al desarrollo de esa sociedad y que pueden hacer cosas como las planteadas anteriormente.

- 2) La organización puede contribuir al desarrollo de los seres humanos que trabajan en ella, también en varias formas, por ejemplo :
  - a) Dándole al ser humano su verdadera dimensión en la organización, reconociéndolo como la única célula vital de la misma.
  - b) Reconociendo que el ser humano tiene necesidades que satisfacer y que el trabajo, en donde el hombre pasa un tercio de su tiempo o más, es una fuente importante de satisfacción de esas necesidades.
  - c) Pagándole salarios justos y adecuados que le permitan, satisfacer las necesidades básicas y fisiológicas de sí mismo y de quienes de él dependen.
  - d) Dándole la oportunidad de satisfacer sus necesidades de seguridad a través, por ejemplo, de la seguridad en el empleo, la seguridad social para él y su familia.
  - e) Procurando mantener un buen clima organizacional que le permita satisfacer sus necesidades sociales de pertenencia a grupos, de buenas relaciones interpersonales, de colaboración con los demás, de participación en las decisiones, etc.

- f) Procurando satisfacer sus necesidades de ego, respetándolo como ser humano, destacándolo y felicitándolo por sus realizaciones, promoviéndolo, manteniendo en buen aspecto su sitio de trabajo, dándole control sobre los medios, asignándole recursos adecuados para realizar sus funciones, dándole estímulos económicos, etc.
- g) Ayudándole en su realización personal, dándole la posibilidad de autodirigirse, de autocontrolarse, de ser creativo, de proyectarse en los campos de su interés, de llegar a metas, de enriquecer su trabajo, de hacer carrera en la organización, etc.

Sólo a medida en que el ser humano pueda satisfacer sus necesidades en el trabajo, estará mas motivado para el mismo y sólo así podrá tener la organización una alta y permanente productividad. Y ambos ganarán: organización y ser humano; y, por supuesto, también la sociedad.

No debemos tampoco, olvidar que por excelentes recursos que tenga una organización (económicos, tecnológicos, físicos, de información, etc.), si las personas no hacen lo que tienen que hacer, la organización no alcanzará su misión y sus objetivos. Un hombre motivado sabe lo que debe y tiene que hacer, y lo hace con gusto.

- 3) La organización puede contribuir a su propio desarrollo, también en varias formas, a saber :
  - a) Procurando que los dueños o accionistas, así no téngan responsabilidades directas en la organización, se nutran con diversos análisis de tipo social y humano, con el fin de que entiendan mejor su papel y el de sus organizaciones.
  - b) Generando utilidades o riqueza para sus dueños o accionistas y/o para reinvertirlas en nuevos procesos, nuevas tecnologías, nueva información, que le permitan mejorar su eficiencia.
  - c) Definiendo muy claramente su negocio(s).
  - d) Teniendo un profundo conocimiento de sí misma, de su misión y de sus objetivos y las formas de alcanzarlos.
  - e) Manteniendo su estructura organizacional siempre flexible para que pueda adaptarse fácilmente a las innovaciones y los cambios tanto de origen interno como externo.

- f) Velando por el desarrollo de sus empleados, pues también es su propio desarrollo.
- g) Aumentando cada vez mas su participación en el mercado.
- h) Diversificando sus productos y/o servicios.
- i) Realizando investigación permanente en todos los órdenes, con miras, también, a mejorar su eficacia, etc.

De ninguna manera se pretende plantear aquí que las organizaciones deban volverse algo así como instituciones de beneficencia pública, como alguien, desprevénidamente, pudiera pensarlo.

Lo que se plantea, en el fondo, es otra manera mas humana, mas social, mas integral, de hacer las cosas. Lo que subyace a través de todas las líneas anteriores es el vuelco que deben dar nuestras organizaciones burocráticas, para, por lo menos estar "al ritmo de los tiempos", sin dejar de ser generadora de riqueza y sin dejar de crecer o diversificarse.

El tiempo en que vivimos y la sociedad en que vivimos demandan a las organizaciones una clara conciencia de sus responsabilidades con la comunidad, con las personas que trabajan en ellas y consigo misma.

Una misión así entendida, con un caracter tan eminentemente social es quizás la única que puede ayudarnos en nuestro proceso de desarrollo quizás la única que puede aunar esfuerzos, que puede integrar voluntades, quizás la única que puede conjugar, con genuina verdad, diferentes intereses, que plasmados en forma, por ejemplo, unilateral, sólo serían causa de conflicto, pues una cosa pueden ser los intereses de la sociedad, otra las de los empleados y otra la de los dueños o accionistas.

Dicho en palabras de John Keneth Galbraith (\*):

"La relación entre la sociedad y la organización debe ser consistente con la relación entre la organización y el individuo, debe hacer relación entre las metas de la sociedad, la organización y el individuo. Y debe haber consistencia en los motivos que llevaron a la organización y a los individuos a buscar esas metas".

(\*John Keneth Galbraith, "The new industrial state, Houghton Mifflin, Boston, 1967, p. 159.



“Como siempre sucede en los asuntos sociales, nos encontramos ante una matriz estrechamente interconectada. Y sucede que si conocemos las metas de la sociedad, tendremos una guía hacia las metas de las organizaciones que sirven a esa sociedad y hacia los individuos que componen estas organizaciones. Y la reversa también es válida”.

Después del Estado que debe brindar tanto a los individuos como a las organizaciones que la sociedad necesita, buenas e iguales oportunidades para su desarrollo, y de la familia, forjadora indiscutible del hombre, son las organizaciones los motores mas importantes para el desarrollo de la sociedad.

### BIBLIOGRAFIA

1. R. D. Hay, E. R. Gray et J. E. Gates, “*L’Evolution de valeurs manegeniates*”, Busines and Society, South Western Company, Cincinnati, 1976, p.p. 10 - 11.
2. RODERICK F. O’Connor, “*La Gerencia Humanizada*”, Editorial Norma, Bogotá, 1976.
3. GOMEZ DE MATOS, Francisco, “*Como desburocratizar*”, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Cali.
4. MASLOW, Abraham, “*A theory of Human Motivation*”, Psychological Review, American Psychological Association, Julio, 1943.