

Resumen gestión de las organizaciones

¿Por qué existen las organizaciones? Dadas las limitaciones físicas, biológicas y psíquicas de las personas, éstas tienen que cooperar con otras para que, en conjunto, alcancen objetivos comunes que jamás podrían alcanzar por sí solas.

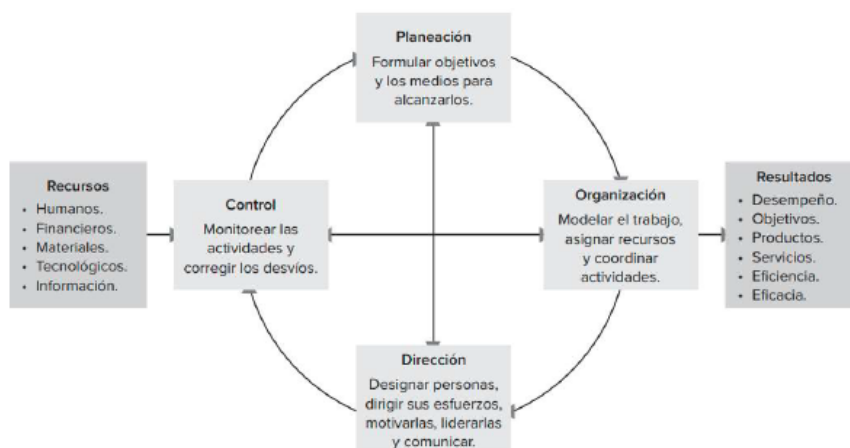
Definición de Organización: Es un sistema que tiene estructura y función y por ende relación con otros elementos. Al considerar su estructura, estudiamos su estática; si nos referimos a su función, hacemos foco en su dinámica. Los sistemas se componen de subsistemas, es decir, sistemas subordinados funcionalmente. Todas las organizaciones tienen en común una cierta cantidad de personas que han decidido organizarse formando una unidad social, creada con el propósito explícito de lograr la consecución de diversas metas u objetivos. La organización implica un estudio que ayude a comprender las relaciones de individuo-individuo, individuo-grupo, grupo-grupo, dentro del marco de referencia de la propia cultura empresarial. Así en el seno de las propias organizaciones formales emergen organizaciones informales que solo se desarrollan cuando se trata de estructuras de organizaciones formalmente establecidas.

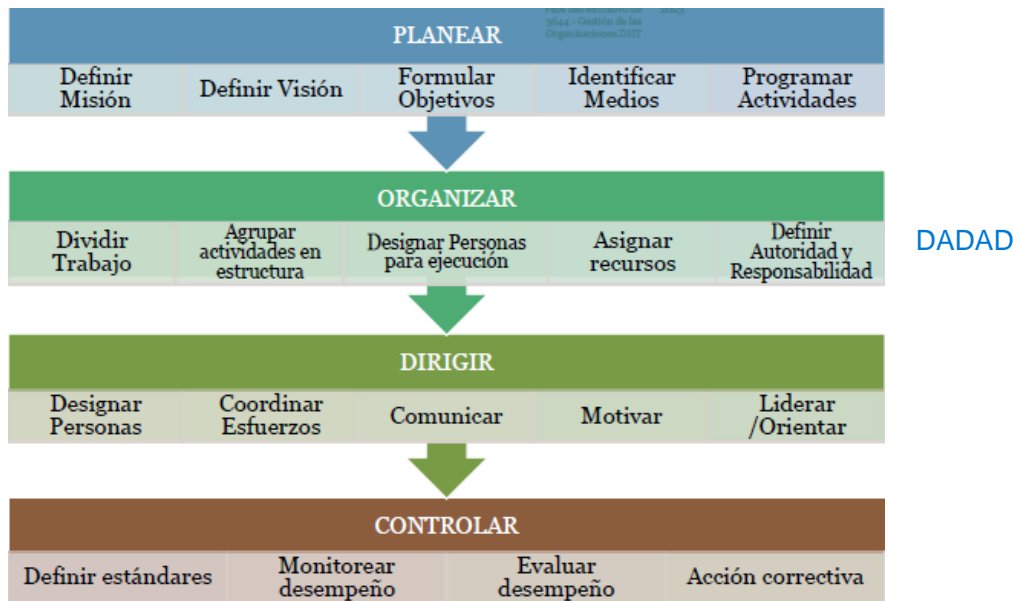
Elementos de una organización

1. Objetivos y metas
2. Personas que interactúan entre sí (Rec. Humanos)
3. Recursos materiales
4. Recursos técnicos y tecnológicos
5. Recursos financieros
6. Sistema de interdependencia y relaciones
7. Coordinación de tareas
8. Cultura

Arte de la gestión: Planear->Organizar->Dirigir->Controlar -> (inicio, planear)

Ciclo del Proceso Administrativo





Escuelas organizacionales

- **Escuela Clásica:** Weber – Taylor - Fayol
- **Escuela de Relaciones Humanas:** Follet – Elton Mayo - Barnard
- **Escuela Sistémica:** Katz & Kahn – Parsons

Fayol: Una organización lineal es aquella en la que la autoridad fluye de arriba hacia abajo, y lo hace de forma lineal, inequívoca y rígida.

Taylor: Una organización funcional es el tipo de estructura organizacional que tiene como base el proceso de especialización o de división del trabajo. Por ello, reúne en un solo departamento a todas las personas que realizan una o varias tareas relacionadas que se denominan funciones.

Weber: Una organización burocrática plantea una estructura racional y formal, en la cual estarían perfectamente definidos los papeles de los ejecutivos y trabajadores. Rigen normas impersonales y legales, en vez de criterios personales y subjetivos. Propone un sistema ordenado y lógico, en el que sus miembros conocen sus funciones y sus normas, sin que haya trasgresión alguna.

Mayo: En una organización la parte humana es la más importante y así surge el concepto de organización informal. Y que, además, el individuo se siente más realizado y con mayor bienestar si está bien relacionado socialmente, a favor de las normas que imperan y a través del entorno, y según el contexto en el que se encuentra. El sueldo o la ganancia que tenga, así como la tarea que desarrolla no son tan determinantes.

Barnard: Una organización formal es un sistema de actividades conscientemente coordinadas o de fuerzas de dos o más personas donde la autoridad no depende tanto de las "personas con autoridad" que dan las órdenes, como en la disposición de cumplirlas por parte de quienes las reciben

Follet: Destacó el lado humano de la gestión empresarial aportando las primeras ideas sobre el liderazgo y la autoridad de los empleados para la toma de decisiones. El individuo es valorado en todas sus dimensiones, el trabajador deja de ser concebido como herramienta al servicio de la producción, y el hombre de negocios deja de ser visto exclusivamente como perverso y

ambicioso, hombre enfermo de afán de ganancias. Planteó la posibilidad de crear organizaciones en las que se pudiera lograr la realización humana a través del trabajo.

Katz & Kahn: La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente (clientes, proveedores, o competidores, las entidades sindicales, y otros agentes externos), influyendo sobre él y viceversa. La organización como un sistema abierto puede entenderse como un conjunto de partes, donde cada parte se encuentra en constante interacción e interdependencia mutua, constituyendo un todo sinérgico, orientada hacia el cumplimiento de determinados fines, y a su vez, en permanente relación e interdependencia del ambiente.

Parsons: El sistema social expone las interrelaciones entre los subsistemas y es un modo de organización de los elementos de la acción en el que se dan relaciones actor-situación, siendo el protagonista el que orientará sus acciones hacia el logro de sus metas, buscando gratificaciones y evitando privaciones. La sociedad como sistema regula las actuaciones de los hombres manteniendo el equilibrio y el orden.

Burocracia

- Carácter legal de las normas y regulaciones
- Carácter formal de las comunicaciones
- Carácter racional y división del trabajo
- Relaciones impersonales
- Jerarquización de la autoridad
- Rutinas y procedimientos estandarizados
- Competencia técnica y mérito.
- Especialización de la administración
- Profesionalización
- Posibilidad de prever el comportamiento

Cultura organizacional

Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que como repetidamente han resuelto esos problemas, se dan por supuestas y válidas y en consecuencia son enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Creando así una visión compartida del mundo y las reglas del juego.

Funciones de la cultura: Facilita la coordinación de acciones con autonomía

- Define límites e identidad.
- Orienta comportamientos hacia la misma dirección.
- Reemplaza mecanismos de control.
- Unifica prioridades y criterios.
- Da coherencia.
- Desarrolla compromiso

¿Qué implica gestionar una cultura?

- Crearla e Instalarla: Ocurre al momento de crear una organización - Es tarea de los fundadores

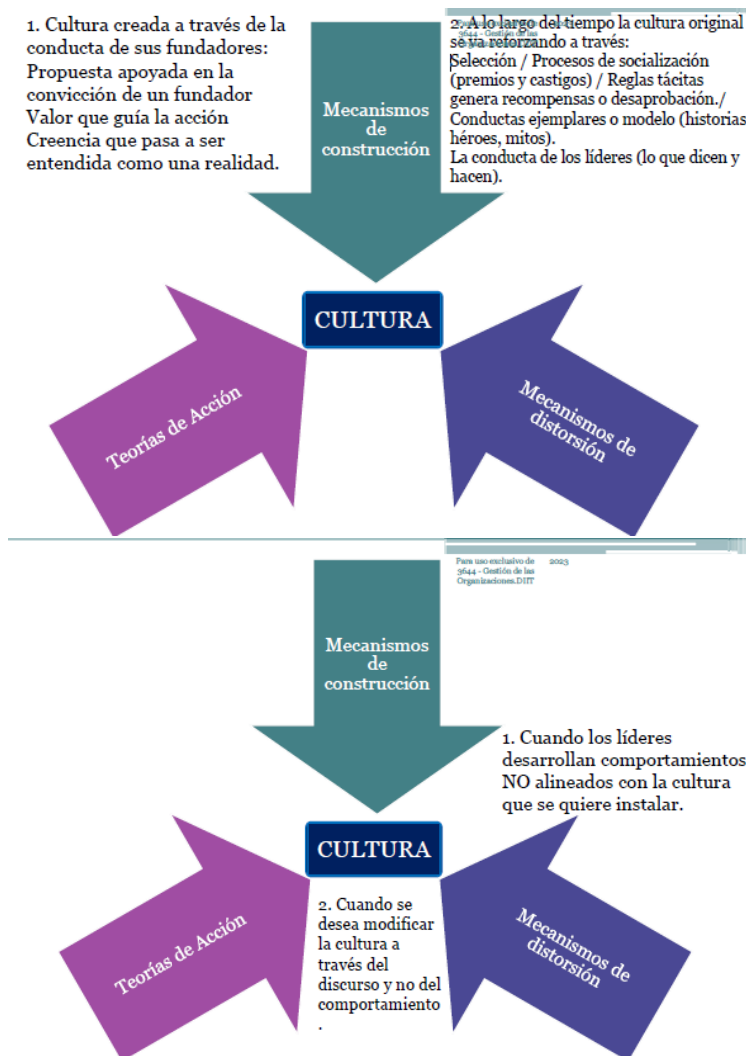
- **Desarrollarla y fortalecerla:** Fortalecerla e/ miembros – Transmitirla a integrantes – tarea de los líderes
- **Revisar y alinear:** No hay culturas buenas o malas, en sí mismas - Hay culturas adecuadas o inadecuadas - En tanto facilitan o dificultan llegar al objetivo deseado - Esto es tarea de todos.

Es necesario revisar la cultura porque:

- **Las organizaciones no son estáticas:** ni personas ni contexto lo son.
- **Hay diversidad:** de ubicación, género, edad, formación, ideología, nacionalidad y puede fragmentar la identidad que da la cultura organizacional
- **Existen teléfonos descompuestos:** el tamaño, complejidad, dispersión y otros factores pueden distorsionar un mensaje, por ello es necesario verificar el mensaje recibido en la cadena.

Niveles de cultura

- **Artefactos:** reflejos de la cultura (entorno físico, lenguaje, productos, símbolos)
- **Valores:** el debe ser, aquello que vale la pena hacer
- **Presunciones básicas:** premisas implícitas que realmente guían la conducta (creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos).



Teorías de acción

Como consecuencia de estos fenómenos, en las organizaciones conviven 2 tipos de teoría de acción:

- **Teoría declarada: lo que decimos, lo declarado.** Es en el plano discursivo
- **Teoría en uso: lo que hacemos, nuestras actitudes y conductas cotidianas.** Está en el plano de lo tácito.

Ambas teorías pueden coincidir o discrepar.

- **Si discrepan:** La gente debe decidir si creer en lo que hacemos o en lo que decimos. Hay un riesgo constante de malentendido
- **Si coinciden:** Se potencia la efectividad organizacional, porque las personas tienen claridad respecto de qué hacer y cómo hacerlo. Pueden actuar con mayor autonomía y sus conductas siempre ayudan a lograr el objetivo planteado.

Capítulo 1: La administración y sus perspectivas

El trabajo del administrador en una organización implica siempre una visión crítica e innovadora. En este sentido, no existe diferencia básica entre directores, gerentes, jefes o supervisores en su calidad de administradores. Cualquiera que sea el puesto que ocupe un administrador, obtendrá resultados debido a la cooperación efectiva de sus colaboradores. Toda organización (sea industrial o prestadora de servicios) debe ser administrada para que pueda alcanzar sus objetivos a través de sus competencias, recursos y con la mayor eficiencia, economía.

Conceptos:

- **La administración es el proceso cuyo fin es alcanzar objetivos con base en el trabajo de las personas o por medio de ellas y de otros recursos de la organización.**
- **La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización, y de utilizar todos sus recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido definidos.**
- **La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos del desempeño.**
- **Administración significa alcanzar los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente debido a la planeación, la organización, el liderazgo y el control de los recursos de la entidad.**
- La administración es el acto de trabajar con y por medio de otras personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización, así como los de sus miembros.

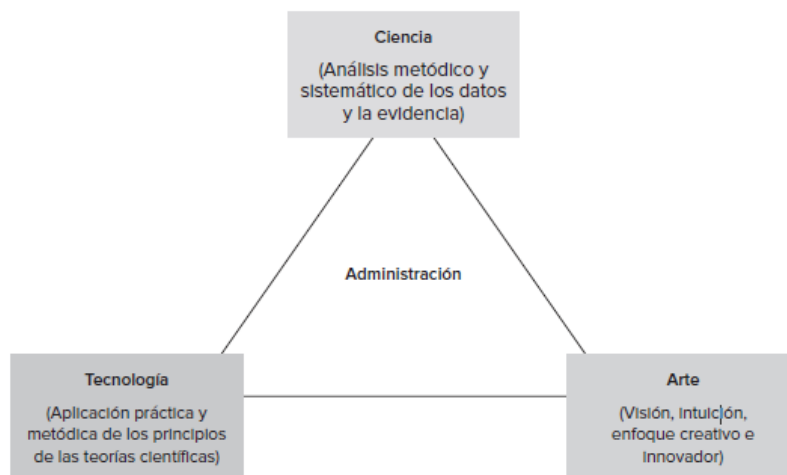
Es más que organizar, dirigir y controlar...:

- La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, **como planear, organizar, dirigir y controlar recursos** y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales.
- La administración implica coordinar y hacer uso de diversos recursos y competencias de la organización
- La administración exige varias acciones orientadas a alcanzar objetivos por medio de diferentes personas y órganos que trabajan en conjunto de forma integrada.

- La administración implica liderar y dirigir las actividades desempeñadas por toda la organización y por personas de todos sus niveles que cumplen diferentes funciones, las cuales se agrupan y coordinan con la intención de alcanzar propósitos comunes.

Así, se llega a las conclusiones siguientes respecto de la administración:

- La administración se manifiesta dentro de las organizaciones
- La administración requiere hacer las cosas a través de las personas.
- La administración implica enfrentarse al mismo tiempo con muchas situaciones complejas, a menudo inesperadas y posiblemente conflictivas.
- El administrador no debe cesar de buscar, encontrar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio
- El administrador debe saber reunir al mismo tiempo conceptos y acción



Teorías de la administración

En la administración, todo depende de la situación y las circunstancias. Todo administrador trata de obtener resultados, pero sin la teoría adecuada para llegar a ellos su actividad sólo será una corazonada o apuesta a ciegas.

Cada una de estas seis variables: tareas, estructura, personas, ambiente, tecnología y competitividad, en su momento dio origen a una teoría de la administración diferente y marcó un avance gradual en el desarrollo de la TGA.

Perspectivas de la administración

Las debilidades de la organización burocrática tradicional serán los gérmenes de los futuros sistemas debido a tres aspectos:

1. Los cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios, en el del conocimiento o en el de la explosión demográfica, imponen nuevas y crecientes necesidades que las organizaciones actuales no están en condiciones de atender.
2. El crecimiento y la expansión de organizaciones más complejas y globalizadas.
3. Las actividades que exigen a personas con diversas competencias y especializaciones implican problemas de coordinación y, principalmente, de actualización en función de los veloces cambios que acontecen día a día en el mundo de los negocios.

Lo que viene

1. Crecimiento de las organizaciones.
2. Competencia más aguda. + negocios y mercados, mayor riesgos de la actividad empresarial
3. Avances de la tecnología. El uso de las telecomunicaciones, las computadoras y los transportes impulsa la internacionalización de las operaciones y las actividades de las empresas.
4. Globalización de la economía e internacionalización de los negocios. El esfuerzo de exportación y creación de subsidiarias para echar raíces en otros territorios extranjeros es un fenómeno que influenciará a las organizaciones del futuro y a su administración.
5. Mayor visibilidad de las organizaciones. Mientras crecen, las organizaciones se vuelven competitivas y sofisticadas, se internacionalizan y, con eso, aumentan su influencia ambiental. Llamam más la atención del entorno y el público, y son más visibles y percibidas por la opinión pública. Puede ocurrir de manera positiva o negativa. De todas formas, la organización jamás será ignorada por consumidores, proveedores, prensa, sindicatos, gobierno, etc., y eso es una poderosa influencia para su éxito.

Las mega tendencias

De	Para	Alteración
Sociedad industrial	Sociedad de la información	Innovación y cambio
Tecnología simple	Tecnología compleja	Mayor eficiencia
Economía nacional	Economía mundial	Globalización y competitividad
Corto plazo	Largo plazo	Visión del negocio y el futuro
Democracia representativa	Democracia participativa	Pluralismo y participación
Jerarquía	Comunicación lateral	Democratización y empoderamiento
Opción dual o binaria	Opción múltiple	Visión sistémica y situacional
Centralización	Descentralización	Incertidumbre e imposibilidad de prever
Ayuda institucional	Autoayuda	Autonomía y servicios diferenciados

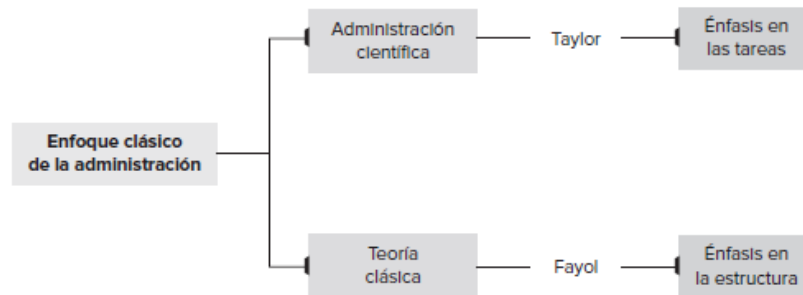
El despunte de la administración

Taylor y Fayol se consideran precursores de la moderna administración. Cada uno (con diferentes concepciones) formuló las bases del pensamiento administrativo. En función de estas dos corrientes, el enfoque clásico de la administración se desdobla en dos orientaciones diferentes y, hasta cierto punto, opuestas entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia:

1. Escuela de administración científica:

La preocupación básica fue aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de eficiencia en el nivel operacional, es decir, de los obreros. De ahí el énfasis en el análisis y la división del trabajo del obrero, ya que las tareas del cargo constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero al gerente) y de las partes (obrero y sus cargos) al todo (organización empresarial). Predomina la atención sobre el método de trabajo, enfocada en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y el tiempo estándar determinado para su ejecución. Este cuidado analítico y detallista permitía la especialización del obrero y el reagrupamiento de movimientos, operaciones, tareas, etc.,

que constituyen la organización racional del trabajo (ORT).



2. Teoría clásica de la administración:

Su preocupación básica fue aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos y divisiones) y de sus interrelaciones estructurales. De ahí el énfasis en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización. El enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es inverso a la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección a la ejecución) y del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predomina la atención a la estructura organizativa, los elementos de la administración, los principios generales de la administración y la departamentalización. El cuidado de la síntesis y la visión global permitía la mejor manera de montar la empresa bajo la centralización de un ejecutivo en la cúpula. Fue una corriente teórica orientada a la administración. El énfasis en la estructura es su principal característica.

Orígenes del enfoque clásico

Los orígenes del enfoque clásico de la administración se remontan a las consecuencias generadas por la primera y segunda revoluciones industriales y pueden resumirse en dos hechos genéricos, a saber:

1. Crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas: El aumento del tamaño de las empresas condujo a la sustitución de las teorías de carácter totalizante y global por teorías micro industriales de alcance medio y parcial.
2. Necesidad de aumentar la eficiencia y competencia de las organizaciones: En el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de los recursos y hacer frente a la competencia entre las empresas.

Capítulo 2 – Administración científica

Primer periodo.

Taylor empezó desde abajo, con los obreros al nivel de ejecución, y efectuó un profundo análisis de las tareas de cada uno de ellos con el propósito de descomponer en partes los movimientos que realizaban y los procesos del trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos. En esencia, en Shop Management, Taylor dice que:

1. Los objetivos de la administración son pagar mejores salarios y reducir los costos de producción por unidad.
2. Para alcanzar esos objetivos, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación.

3. Los empleados deben ser seleccionados con bases científicas y se les debe colocar en sus puestos con las condiciones de trabajo adecuadas para que puedan cumplir con los estándares.
4. Los empleados deben ser capacitados de forma científica para que perfeccionen sus aptitudes y ejecuten una tarea de modo que cumplan con la producción normal.
5. La administración debe crear una atmósfera de cooperación íntima y cordial entre los trabajadores y garantizar la permanencia de ese ambiente psicológico.

Segundo periodo

Concluyó que la racionalización del trabajo del obrero debía ir acompañada de una estructura general que integrara de manera congruente la aplicación de sus principios a la empresa. A partir de ese punto, desarrolló sus estudios sobre la administración general, llamándola administración científica, pero sin dejar de lado su interés por la tarea del obrero. Para Taylor, las empresas de su época padecían tres males:

1. Holgazanería sistemática de los obreros, circunstancia que reducía la producción alrededor de un tercio de la normal para evitar que la administración redujese los salarios. Es determinada por tres causas:
 - a. La falsa creencia de los trabajadores de que un mayor rendimiento del hombre y de la máquina genera desempleo.
 - b. El deficiente sistema administrativo que obliga a los obreros a estar ociosos en el trabajo con el fin de proteger sus intereses personales.
 - c. Los métodos empíricos que utilizan las empresas poco eficientes, debido a los cuales el obrero desperdicia gran parte de su esfuerzo y tiempo
2. Desconocimiento de la administración de las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para realizarlas
3. Falta de uniformidad de las técnicas o los métodos de trabajo.

Para solucionar estos problemas, Taylor creó la Scientific Management. Para él, la implantación de la administración científica debe ser gradual, en un periodo de entre cuatro y cinco años, para evitar alteraciones bruscas que generen descontento entre los trabajadores y ocasionen perjuicios a las empresas.

La administración como ciencia

El principal objetivo de la administración es asegurar la prosperidad máxima para la empresa, pero también para el trabajador. De esta manera, la prosperidad máxima para el patrón y también para el empleado deben ser los fines principales de la administración.

Organización racional del trabajo

La propuesta de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT). La ORT se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos

El instrumento básico para racionalizar el trabajo de los obreros era el estudio de tiempos y movimientos. Todo trabajo manual se puede reducir a movimientos elementales (therblig, de Gilbreth).

1. Buscar	10. Utilizar
2. Escoger	11. Descargar
3. Tomar	12. Inspeccionar
4. Transportar vacío	13. Asegurar
5. Transportar lleno	14. Espera inevitable
6. Posicionar (colocar en posición)	15. Espera que se puede evitar
7. Preparar (para colocar en posición)	16. Descansar
8. Unir (ligar o anotar)	17. Planear
9. Separar	

- Estudio de la fatiga humana
- División del trabajo y especialización del obrero
- Diseño de los puestos y las tareas

Se definió que Tarea es toda actividad ejecutada por una persona en su trabajo dentro de la organización, y constituye la unidad más pequeña posible dentro de la división del trabajo. Puesto es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Diseñar un puesto significa especificar su contenido (enlistar las tareas a ser ejecutadas), los métodos para ejecutar dichas responsabilidades y las relaciones con los demás puestos existentes. El diseño de los puestos es requisito indispensable para crear un puesto, desarrollarlo y combinarlo con otros puestos para ejecutar las tareas.

- Incentivos salariales y por producción

Para obtener esa colaboración del obrero. Taylor y sus seguidores desarrollaron planes de incentivos salariales y de incentivos por producción, en los que la idea básica era que la remuneración basada en el tiempo (salario mensual, diario o por hora) no estimulaba a nadie a trabajar más, por lo cual se debía sustituir por una remuneración basada en la producción de cada obrero.

Condiciones ambientales de trabajo

Se comprobó que la eficiencia no sólo depende del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones laborales que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga

1. Aprovechamiento óptimo de los instrumentos y las herramientas de trabajo , además de los equipos de producción para minimizar el esfuerzo del obrero y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.
2. Distribución física de las máquinas y los equipos para racionalizar el flujo de la producción.
3. Mejora del ambiente físico de trabajo para evitar que el ruido, la falta de ventilación, iluminación y comodidad en el trabajo reduzcan la eficiencia del obrero.
4. Diseño de instrumentos y equipos especiales, como transportadores, clasificadores, contadores y utensilios, para reducir los movimientos inútiles.

Estandarización

La organización racional se ocupó de la estandarización de los métodos y los procesos laborales, las máquinas y los equipos, las herramientas y los instrumentos de trabajo, las materias primas y los componentes con la intención de reducir las variaciones y las diferencias en el proceso productivo, con la finalidad de eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia.

Supervisión funcional

La especialización del obrero debe estar acompañada de la especialización del supervisor.

Para Taylor, “la característica principal de la administración funcional consiste en el hecho de que cada obrero, en lugar de ponerse en contacto directo con la administración en un único punto (por medio de su jefe de grupo), recibe orientación y órdenes diarias de varios encargados diferentes, cada cual desempeñando su propia función particular.

Principios de la administración científica según Taylor

Para Taylor, la gerencia debe respetar cuatro principios, a saber:

1. **Principio de la planeación.** Sustituir el criterio individual del obrero en el trabajo, la improvisación y la actuación empírico-práctica con métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo
2. **Principio de preparación.** Seleccionar a los trabajadores con bases científicas debido a sus aptitudes y prepararlos y capacitarlos para que produzcan más y mejor de acuerdo con el método planeado. Distribuir las máquinas y los equipos en un arreglo y un orden físico racionales
3. **Principio del control.** Controlar el trabajo para cerciorarse de que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible
4. **Principio de ejecución.** Asignar facultades y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

Capítulo 3 – Teoría clásica de la administración

Funciones básicas de la empresa

6 operaciones o funciones básicas (según Fayol):

- 1) Funciones técnicas
- 2) Funciones comerciales
- 3) Funciones financieras
- 4) Funciones de seguridad
- 5) Funciones contables
- 6) Funciones administrativas

Concepto de administración

Fayol define el acto de administrar como: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones involucran los elementos de la administración, y las describió de la siguiente manera:

1. Prever. Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar. Constituir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir. Guiar y orientar al personal.
4. Coordinar. Ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. Controlar. Verificar que todo transcurra de acuerdo con las reglas y las órdenes giradas.

Según Fayol, la función administrativa es proporcional: se distribuye entre todos los niveles de la jerarquía de la empresa y no es privativa de los mandos superiores.

Diferencia entre administración y organización

Fayol distingue entre administración y organización, reconociendo que la administración es un concepto más amplio que incluye aspectos como la planeación, dirección y control, mientras que la organización es solo una parte de la administración y se limita a la definición de la estructura y forma de la empresa. La organización puede tener dos significados diferentes: como una entidad social intencionalmente moldeada para alcanzar objetivos específicos, y como una función administrativa y parte del proceso administrativo que implica ordenar, estructurar y asignar recursos, establecer órganos y definir relaciones entre ellos.

Principios generales de la administración según Fayol

La administración necesita seguir principios, según Fayol. Estos principios son universales y flexibles, y se adaptan a diferentes tiempos y lugares. Los 14 principios generales incluyen: la división del trabajo para aumentar la eficiencia, la autoridad y responsabilidad equilibradas, la disciplina para seguir las órdenes y acuerdos, la unidad de mando y dirección para una mejor organización, los intereses generales de la empresa por encima de los intereses particulares, la remuneración justa del personal, la centralización de la autoridad en la cúpula jerárquica, la cadena escalar, el orden y equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y el espíritu de equipo.

Teoría de la administración

1) La administración como ciencia

Su objetivo era desarrollar una ciencia de la administración y proporcionar una enseñanza organizada y generalizada para formar administradores. Fayol, por ejemplo, promovía esta idea en su época, lo que resultó novedoso en ese momento.

2) Teoría de la organización

La teoría clásica de la administración ve a la organización como una estructura rígida y jerárquica, influenciada por antiguas formas de organización como la militar y la eclesiástica. Se enfoca en la definición de la estructura y la forma de la organización, pero no avanza mucho en términos de teoría organizacional. La coordinación es importante y la organización militar es un modelo de comportamiento administrativo. La estructura organizacional es una cadena

de mando que se basa en el principio de la unidad de mando, donde cada empleado reporta a un solo superior. Se analiza de arriba hacia abajo y del todo hacia las partes.

3) La división del trabajo y la especialización

La organización se caracteriza por la división del trabajo, que se refiere a la especialización y diferenciación de las tareas. La teoría clásica se preocupa por la división del trabajo a nivel de los órganos que componen la organización, como los departamentos, divisiones, secciones y unidades. Hay dos tipos de división del trabajo: vertical y horizontal. La división vertical se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, mientras que la división horizontal se refiere a las diferentes clases de actividades que se desarrollan en la organización. La idea básica de la división del trabajo es que cuanto más departamentalizada esté una organización, más eficiente será.

4) Coordinación

La coordinación es importante en la administración y se refiere a reunir y armonizar todos los esfuerzos para lograr un objetivo común. Autores como Fayol, Gulick y Mooney consideran que la coordinación es necesaria para la eficiencia de la organización y que debe haber una comunión real de intereses y objetivos para guiar los actos de todos. A medida que la organización crece y hay más división del trabajo, la necesidad de coordinación también aumenta para asegurar la eficiencia del conjunto.

Organización lineal

Según Fayol, constituye uno de los tipos más simples de organización, basado en los principios de:

- a) Unidad de mando o supervisión única
- b) Unidad de dirección: todos los planes deben integrar a los planos mayores que conduzcan a los objetivos de la organización
- c) Centralización de la autoridad
- d) Cadena escalar (jerarquía)

Principios de la administración

Los autores clásicos no sólo identificaron los elementos de la administración, sino que establecieron normas y principios que rigen su aplicación. Estos principios son reglas de conducta que permiten al administrador desempeñar sus funciones de manera efectiva. Fayol enunció 14 principios, mientras que Urwick propuso 4, incluyendo el principio de especialización, que determina la división del trabajo; el principio de autoridad, que establece una línea clara de autoridad; el principio de amplitud administrativa, que establece un número óptimo de subordinados por supervisor; y el principio de definición, que requiere que las obligaciones y responsabilidades de cada puesto se definan por escrito y se comuniquen a todos.

Enfoque incompleto de la organización

La teoría clásica de la administración se enfocó solamente en la organización formal y descuidó completamente la organización informal. A pesar de que no ignoraba los problemas humanos en la organización, no trató de manera sistemática la interacción entre personas y grupos informales, ni los conflictos internos de la organización y el proceso de toma de decisiones.

Enfoque de un sistema cerrado

La teoría clásica ve a la organización como un sistema cerrado y predecible, manejado por principios universales. Aunque ha recibido críticas, sigue siendo muy usada para capacitar a quienes no conocen la administración y para tareas administrativas rutinarias. Los principios sirven como guías generales y permiten al administrador manejar su trabajo diario con confianza. La escuela clásica ofrece un enfoque simplificado y puede incluir nuevos elementos sin cambiar su fundamento.

Conclusión

El enfoque clásico de la administración es el más utilizado por aquellos que se inician en la disciplina ya que proporciona una visión ordenada y dividida en categorías comprensibles. Los principios clásicos ofrecen guías generales para manejar tareas diarias con más seguridad y confianza. Sin embargo, en una época de cambio e inestabilidad, el enfoque clásico puede resultar rígido e inflexible. A pesar de esto, sigue siendo indispensable para comprender las bases de la administración moderna.

Capítulo 4 – Teoría de las relaciones humanas

El experimento de Hawthorne- conclusiones:

- 1) El nivel de producción es resultado de la integración social
- 2) Comportamiento social de los empleados.
- 3) Recompensas y sanciones sociales
- 4) Grupos informales
- 5) Relaciones humanas
- 6) Importancia de la descripción del puesto
- 7) Importancia de los aspectos emocionales.

La civilización industrializada y el hombre

Para Mayo, el conflicto social se debe evitar a toda costa mediante una administración humanizada que fomente la cooperación. La cooperación es clave para el bienestar social, mientras que el conflicto social puede llevar a la destrucción de la sociedad. Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

- a) El trabajo es una actividad típicamente grupal
- b) El obrero no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social
- c) La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, con gerentes democráticos, persuasivos y comprensivos del personal.
- d) El ser humano se siente motivado por la necesidad de “estar junto a otro”
- e) Una consecuencia de la civilización industrializada es la desintegración de los grupos

Funciones básicas de la organización industrial

Según Roethlisberger y Dickenson, una fábrica debe equilibrar la producción económica y la satisfacción de los trabajadores para tener éxito. Las organizaciones antiguas solo se enfocaban en la producción económica y no en la colaboración de los trabajadores. La colaboración se basa en la psicología y en las convenciones sociales, no solo en la lógica. La teoría de las relaciones humanas agregó nuevas ideas a la teoría de la administración, y el experimento de Hawthorne tuvo un gran impacto en la teoría de la administración después de 1950, lo que llevó a la aparición de la teoría del comportamiento.

La naturaleza humana

El hombre social, se basa en los siguientes aspectos:

- 1) Los trabajadores son criaturas sociales complejas
- 2) Las personas se motivan por ciertas necesidades
- 3) El estilo de supervisión y de liderazgo
- 4) Las normas sociales del grupo

Liderazgo

Concepto de liderazgo

Para los humanistas, el liderazgo se puede ver desde diferentes ángulos: como fenómeno de influencia interpersonal; como proceso para reducir la incertidumbre grupal; como relación funcional entre el líder y los subordinados; y como un proceso que está en función del líder, los seguidores y las variables de la situación.

El liderazgo es un concepto clave en la administración y se refiere a la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de otros individuos o grupos hacia un objetivo específico. Algunos de los conceptos fundamentales del liderazgo incluyen el poder, la autoridad, la influencia y el control. También se pueden entender el liderazgo como un proceso continuo de elección que permite que la empresa avance en dirección a su meta, a pesar de las perturbaciones internas y externas. El líder puede ser una persona que toma decisiones o ayuda al grupo a tomar decisiones adecuadas, o puede ser un estratega que sabe señalar el rumbo que seguirán las personas.

Teorías sobre liderazgo

Teorías de rasgos de personalidad	Principales características de personalidad que posee el líder
Teorías sobre estilos de liderazgo	Formas y estilos de comportamiento adoptados por el líder
Teorías situacionales de liderazgo	Adecuación del comportamiento del líder a las circunstancias de la situación

Teorías de los rasgos de personalidad

Estos rasgos pueden ser físicos (energía, aspecto personal, estatura y peso), intelectuales (capacidad de adaptación, agresividad), sociales (cooperación, habilidad administrativa) o relacionados con el trabajo (persistencia e iniciativa).

Teorías de estilos de liderazgo

La teoría de estilos de liderazgo estudia los posibles estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Entre estos están:

- a) Liderazgo autocrático: el líder centraliza e impone sus órdenes al grupo.
- b) Liderazgo liberal: el líder delega todas las decisiones en el grupo, deja las cosas enteramente a su voluntad y no ejerce control alguno.
- c) Liderazgo democrático: el líder conduce y orienta al grupo y también incentiva la participación democrática de las personas.

Teorías situacionales del liderazgo

La teoría situacional de liderazgo dice que un líder debe adaptarse a diferentes situaciones y personas. No hay un solo estilo de liderazgo adecuado para todas las situaciones. El líder debe evaluar la situación y las fuerzas que actúan en ella para elegir el estilo de liderazgo apropiado. El líder puede utilizar diferentes patrones de liderazgo para diferentes subordinados o para el mismo subordinado en diferentes situaciones. Si el subordinado es eficiente, se le puede dar más libertad, pero si comete errores, se puede imponer más autoridad. Cuando las tareas son repetitivas, el liderazgo es más limitado.

Comunicación

La comunicación es el proceso de intercambio de información entre personas, que requiere de un código y un canal para transmitir el mensaje. Es fundamental en la experiencia humana y en la organización social. En las empresas, la comunicación es importante para fomentar la motivación, la cooperación y la satisfacción en los puestos, y para asegurarse de que las personas de niveles inferiores participen en la solución de los problemas. La comunicación en dos vías (descendente y ascendente) es importante para lograr un entendimiento común de las responsabilidades y estándares de desempeño, y para que cada persona pueda contribuir al máximo a la organización. La teoría de las relaciones humanas enfatiza en los grupos y la comunicación como un fenómeno social.

Redes de comunicación

Las redes de comunicación son modelos o cadenas de comunicación que se utilizan para intercambiar información entre personas en las organizaciones. Existen varios tipos de redes de comunicación, cada una con diferentes características en términos de eficiencia, rapidez, relación, exactitud, etc. En un experimento realizado por Leavitt, se aplicaron tres tipos de redes de comunicación: en forma de rueda, de cadena y de círculo. Para tareas simples, la rueda es más eficiente que la cadena y el círculo, pero el círculo es mejor para actividades que implican creatividad, innovación, flexibilidad para resolver nuevos problemas y moral elevada.

En resumen, no existe una única forma universal de comunicar en las organizaciones, y la elección de la red de comunicación dependerá de los objetivos y situaciones específicas.

La organización informal

La organización informal se refiere a las interacciones y relaciones espontáneas entre las personas, basadas en usos y costumbres, tradiciones y normas sociales. La organización informal está relacionada con el sentido de los valores y estilos de vida, y puede ser difícil de modificar debido a que está basada en opiniones y sentimientos.

Características de la organización informal

La organización informal se caracteriza por las relaciones de cohesión o antagonismo entre sus miembros, la adquisición de estatus social en función de su papel y su integración en el grupo, la colaboración espontánea, la posibilidad de oposición a la organización formal, los modelos de relaciones y actitudes desarrollados por los grupos informales, los cambios en los niveles y la modificación de los grupos informales, su capacidad para trascender a la organización formal, y los estándares de desempeño establecidos por los grupos informales que pueden coincidir o estar en contra de los de la dirección de la empresa. En la organización informal, el individuo busca el reconocimiento y la aprobación social del grupo al que pertenece.

Orígenes de la organización informal

4 factores que condicionan a la formación de los grupos informales:

- 1) Los intereses comunes aglutinan a las personas
- 2) La interacción provocada por la organización formal
- 3) La movilidad del personal en la empresa altera la composición de los grupos sociales informales.
- 4) Los periodos de descanso

La dinámica de grupo

La dinámica de grupo se refiere a la interacción y comunicación entre los miembros de un grupo, que influyen y son influenciados por los demás. El grupo tiene una finalidad u objetivo común y una estructura dinámica de comunicación y cohesión interna. Las relaciones entre los miembros del grupo son intrínsecas y están motivadas por la necesidad de establecer relaciones sociales. Las relaciones humanas son importantes para mejorar la armonía y las relaciones en la organización y se basan en reconocer que cada persona tiene necesidades que motivan su comportamiento. Los programas de relaciones humanas tienen como objetivo fomentar la cooperación y mejorar la productividad y satisfacción de los miembros del grupo.

Conclusión

A pesar de las críticas a la teoría de las relaciones humanas, no cabe duda de que abrió nuevos horizontes a la teoría administrativa en dos orientaciones bien definidas.

1. La llamada ecuación humana: el éxito de las organizaciones depende directamente de las personas. Hoy se reconoce que la forma en que la organización trata y administra a las

personas es el secreto de su éxito y competitividad. Actualmente, esta orientación está siendo asumida por las organizaciones exitosas de todo el mundo. Es esta una herencia inestimable del enfoque humanista.

2. El nuevo papel del administrador: la teoría de las relaciones humanas mostró una fuerte evidencia: el administrador debe saber comunicar, liderar, motivar y conducir a las personas. Y como el éxito de una organización depende directamente de las personas, el trabajo básico del administrador es tratar con las personas que hacen el trabajo de la organización. Pfeffer apunta que la clave del éxito organizacional son las personas y el liderazgo. El administrador debe ser un verdadero líder. Para ello, existen tres principios que los líderes utilizan para transformar a las organizaciones y adoptar un modelo de gestión altamente comprometido.

a) Desarrollar confianza en las personas: no es posible desarrollar confianza sin tratar a las personas con respeto y dignidad. La confianza exige que los valores organizacionales adoptados tengan un fuerte significado para las personas.

b) Los líderes deben estimular el cambio: para eso, deben respetar a las personas y aprender que el cambio involucra a todas sus actividades. Los líderes deben romper con los hábitos, cambiando la forma en que la empresa está organizada. Cambiar la disposición física de una oficina es una manera de crear un clima de cambio.

c) Los líderes deben evaluar lo que es importante y prioritario: los líderes deben desarrollar sistemas que generen capacidad y competencia distintivas para su organización, y encaminar a las personas en ese sentido. En nuestros días, el administrador debe poseer ciertas competencias básicas: relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, motivación y resolución de conflictos. Además, debe saber construir equipos de trabajo e imprimirles dinamismo. El trabajo en equipo va al alza en el mundo de los negocios.

Capítulo 5 – Teoría neoclásica de la administración

Características:

1) Énfasis en la práctica de la administración: caracterizado por poner énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables. La teoría tiene valor cuando se pasa a la práctica.

2) Reafirmación relativa de los postulados clásicos: retoman parte de los conceptos clásicos, redimensionándolos y reestructurándolos según el momento, dándoles una configuración más amplia y flexible.

3) Énfasis en los principios generales de la administración: principios aplicados como criterios elásticos en busca de soluciones administrativas prácticas.

4) Énfasis en los objetivos y en los resultados: toda organización existe, para alcanzar objetivos y producir resultados para la sociedad. Cada organización es dimensionada, estructurada, enfocada y evaluada en función de sus objetivos.

5) Eclecticismo de la teoría neoclásica: son eclécticos y absorben el contenido de otras teorías administrativas más recientes, además de otras ciencias, como la física, psicología, etc.

6) La administración como técnica social: mínimo de esfuerzos y recursos. Las organizaciones utilizan a otras como agentes para la ejecución de sus propias tareas, involucrando a los proveedores por un lado y a los clientes y consumidores por el otro; y competidores alrededor

7) Aspectos administrativos comunes a las organizaciones: 3 aspectos comunes

- a. Objetivos: juicios de valor en la satisfacción de las necesidades y deseos de la sociedad.
- b. Administración: diferentes en objetivos y propósitos, pero semejantes en el área administrativa.
- c. Desempeño organizacional: eficiencia y eficacia.

Principios básicos de organización

Como función administrativa, consiste en el conjunto de puestos funcionales y jerárquicos orientados al objetivo económico de producir bienes y servicios. Estos son:

A) División de trabajo: proceso complejo que se descompone en una serie de pequeñas tareas que lo constituyen. Esto trae consigo:

- a. Estandarización y simplificación del trabajo obrero y después de los niveles más altos.
- b. Especialización y especificación de las tareas.
- c. Mejor uso del trabajo especializado mediante la departamentalización.
- d. Mayor productividad y mejor rendimiento del personal involucrado.
- e. Mayor eficiencia de la organización.
- f. Reducción de los costos de producción, como los de manufactura y materias primas.

B) Especialización: cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas. Sentido horizontal.

C) Jerarquía: sentido vertical, organización divide en 3 niveles para dirigir la organización en sus operaciones:

- a. Nivel institucional: formado por dirigentes y directores. Comprende a las direcciones de la organización.
- b. Nivel intermedio: compuesto por los gerentes. Comprende a las direcciones de la organización.
- c. Nivel operacional: integrado por los supervisores que administran la ejecución de las tareas y operaciones de la empresa.

Más se asciende en la jerarquía, más autoridad del administrador. La jerarquía representa la distribución de la autoridad y responsabilidad entre los diversos niveles de estructura. Más grande la organización, mayor número de niveles de jerarquía de su estructura formal.

D) Autoridad: tiene 3 características: se ubica en los puestos de la organización y no en las personas; es aceptada por los subordinados; y fluye hacia abajo a través de la jerarquía verticalizada.

E) Responsabilidad: desempeñar la tarea o actividad para la cual la persona fue designada. El grado de autoridad debe ser proporcional al grado de responsabilidad asumido por la persona.

F) Delegación: transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores en la jerarquía. Exige cuidados en:

- a. Delegar toda la tarea.
- b. Delegar a la persona correcta
- c. Delegar equilibrando responsabilidad y autoridad.
- d. Proporcionar toda la información adecuada.
- e. Mantener la realimentación y la retroinformación.
- f. Evaluar y recompensar los resultados del desempeño.

G) Amplitud administrativa o extensión del mando: designa el número de subordinados que el administrador puede supervisar.

H) Centralización vs descentralización: énfasis en la centralización de la autoridad, la administración científica abogada por la organización funcional, caracterizada por la descentralización de la autoridad. Con esta última, esa autoridad es desplazada a los niveles más bajos de la organización, para ofrecerles autonomía e independencia para tomar decisiones.

Funciones del administrador:

El proceso administrativo está constituido por la planeación, organización, dirección y el control: planear, organizar, dirigir y controlar.

Cuando es un todo integrado conforma el proceso administrativo; cuando se las considera aisladas constituyen funciones administrativas.

PLANEACIÓN: define anticipadamente cuáles son los objetivos a ser alcanzados y qué se debe hacer para lograrlos (a dónde quiero llegar, lo que debe ser hecho, cuando, como y en qué secuencia).

- a) Establecimiento de objetivos: donde se pretende llegar para saber cómo llegar ahí. Posee 3 niveles de objetivos:

- a. Estratégicos: objetivos organizacionales. Características: globalidad y largo plazo.
 - b. Tácticos: objetivos departamentales. Características: vinculación con cada departamento y medio plazo.
 - c. Operacionales: relacionados con cada actividad o tarea. Características: especificación y corto plazo.
- b) Jerarquía de objetivos: (prioridad de objetivos) cuanto mas se desciende en la jerarquía, la focalización se vuelve cada vez más restringida y detallada.
- 1) POLITICAS: afirmaciones genéricas basadas en los objetivos organizacionales, y funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporciona marcos o limitaciones para definir las áreas dentro de las cuales debe desarrollarse la acción administrativa. Genéricas y terminación de verbos en infinitivo.
 - 2) DIRECTRICES: principios establecidos para permitir el logro de los objetivos organizacionales. Calculan los medios adecuados para alcanzar y canalizar las decisiones. Existen de personal(reclutar candidatos), compras(elegir proveedores), etc.
 - 3) METAS: blancos para alcanzar en el corto plazo.
 - 4) PROGRAMAS: actividades secuenciales necesarias para alcanzar una meta.
 - 5) PROCEDIMIENTOS: modos en los que deben ejecutarse los programas. Planes que describen la secuencia cronológica de las tareas específicas requeridas para realizar determinadas tareas.
 - 6) METODOS: planes prescritos para el desempeño de una tarea específica. Detalla la forma en la que el trabajo debe realizarse, y es atribuido a cada persona que ocupa un puesto o que realiza una tarea específica. Amplitud restringida y limitada que el procedimiento.
 - 7) NORMAS: reglas sobre los procedimientos. Órdenes directas y objetivas de cursos de acción a seguir.
- c) Alcance de la planeación: 3 niveles. Estratégico: planeación más amplia y abarca toda la organización. Táctica: incluye a cada departamento o unidad de la organización. Operacional: planeación que incluye a cada tarea o actividad específica.
- d) Tipos de planes: propósito común de los planes: previsión, programación y coordinación de una secuencia lógica de eventos, que deben conducir al logro de los objetivos que los comandan. 4 tipos de planes:
- a. PROCEDIMIENTOS: planes relacionados con métodos de trabajo o de ejecución. Flujogramas.

- b. PRESUPUESTOS: planes relacionados con el dinero, los ingresos o gastos dentro de un determinado periodo de tiempo. Ejemplos: planes estratégicosà planeación estratégica financiera; planes tácticosà presupuestos departamentales de gastos; planes operacionalesà presupuesto de mantenimiento.
- c. PROGRAMAS O PROGRAMACIONES: planes relacionados con el tiempo, y se basan en la correlación entre 2 variables (tiempo y actividades que deben ser ejecutadas).
- d. REGLAS O REGLAMENTOS: planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas.

ORGANIZACIÓN: varios significados:

1) Entidad social: organización social deliberadamente estructurada para alcanzar objetivos específicos. Puede visualizarse bajo 2 aspectos:

- a. Organización formal: organización basada en la división de trabajo racional que especializa órganos y personas en determinadas actividades. (organigrama).
- b. Organización informal: organización espontánea y natural entre personas.

2) Función administrativa, es parte integral del proceso administrativo.

a) Alcance de la organización: 3 niveles diferentes:

- a. A nivel global: abarca a la empresa como un todo.
- b. A nivel departamental: abarca cada área o departamento.
- c. A nivel tareas y operaciones: se concentra en cada tarea actividad u operación.

DIRECCIÓN: acciona y dinamiza la empresa. Se relaciona directamente con la forma en la que debe alcanzarse el objetivo u objetivos a través de la actividad de las personas que componen la organización.

Alcance de la direcciónà interpretar los planes y dar todas las instrucciones sobre como ejecutarlos para el logro de los objetivos. 3 niveles:

Nivel global: abarca organización como un todo. Nivel estratégico de la organización.

Nivel departamental: abarca a cada dpto. o unidad de la organización. Gerencia que comprende al personal de medio campo. Nivel táctico de la organización.

Nivel operacional: cada grupo de personas o tareas. Nivel operacional de la organización.

CONTROL: varios significados:

- a) Control como función restrictiva y coercitiva: cohibir o limitar desvíos indeseables o comportamientos no aceptados.
- b) Control como un sistema automático de regulación: detecta desvíos o irregularidades, y realiza automáticamente la regulación necesaria para volver a la normalidad.
- c) Control como función administrativa: control como parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección.

Fases del control: proceso ciclico compuesto por 4 fases

- a) Establecimiento de estándares o métricas: Constituyen los objetivos que el control debe asegurar o mantener. Las métricas pueden ser expresadas en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o por medio de índices.
- b) Observación del desempeño: La evaluación del desempeño o del resultado busca obtener información sobre lo que está siendo controlado.
- c) Comparación del desempeño con el estándar establecido:
- d) Acción correctiva: busca hacer que todo se realice exactamente según lo planeado.

Alcance del control: cierra el proceso de administración.

Tipos de organización:

Racionalismo de la organización formal: concebir la organización según la manera en que sus miembros se comportarán racionalmente, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas en cada una de ellas. 3 tipos de organización:

Organización lineal→ ejemplo: ejército

Características: <ul style="list-style-type: none">1. Autoridad lineal o única.2. Líneas formales de comunicación.3. Centralización de las decisiones.4. Aspecto piramidal.
Ventajas: <ul style="list-style-type: none">1. Estructura simple y fácil de entender.2. Clara delimitación de las responsabilidades.3. Facilidad de implantación.4. Estabilidad.5. Indicada para pequeñas empresas.
Desventajas: <ul style="list-style-type: none">1. Estabilidad y constancia de las relaciones formales.2. Autoridad lineal basada en un mando único y directo.3. Exageración de la función de jefatura.4. Jefes generalistas que no se especializan.5. Provoca el congestionamiento de las comunicaciones.6. Comunicaciones indirectas y demoradas.

Organización funcional→

Características:
1. Autoridad funcional o dividida.
2. Líneas directas de comunicación.
3. Descentralización de las decisiones.
4. Énfasis en la especialización.
Ventajas:
1. Proporciona un máximo de especialización.
2. Permite la mejor supervisión técnica posible.
3. Desarrolla comunicaciones directas y sin intermediación.
4. Separa las funciones de planeación y control de las funciones de ejecución.
Desventajas:
1. Dilución y consecuente pérdida de autoridad de mando.
2. Subordinación múltiple.
3. Tendencia a la competencia entre especialistas.
4. Tendencia a la tensión y conflicto dentro de la organización.

Organización línea-staff→ coexisten órganos de línea y asesoría que mantienen relaciones entre sí.

1_ Criterios de distinción entre línea y staff: 2 criterios

- a) Relación con los objetivos de la organización: actividades de línea están directa e íntimamente ligados a los objetivos básicos de la organización o de otro órgano del cual forman parte, mientras que los del staff están ligados a ellos directamente.
- b) Tipo de autoridad: los órganos de línea tienen autoridad para decidir y ejecutar actividades principales o vinculadas a la organización, mientras que el staff tiene autoridad de asesoría, planeación y control, consultoría y recomendación.

2_ principales funciones del staff: servicios (contabilidad, compras, etc.); consultoría y asesoría (asistencia legal, métodos y procesos); monitoreo (seguir y evaluar determinada actividad o proceso sin intervenir en él ni influenciarlo); planeación y control (control de calidad).

3_ Características de la organización línea-staff:

- a. Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional: cada órgano se reporta a 1 solo órgano superior (lineal), pero recibe asesoría y servicios especializados de diversos órganos del staff.
- b. Coexistencia entre líneas formales y líneas directas de comunicación.
- c. Separación entre órganos operacionales y órganos de apoyo y soporte.
- d. Jerarquía vs. Especialización: la jerarquía asegura el mando y la disciplina, mientras que la especialización proporciona los servicios de consultoría y asesoría.

4_ Ventajas: asegura asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de autoridad única; actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y de staff.

5_ Desventajas: existencia de conflictos entre los órganos de línea y staff; dificultad de obtención y mantenimiento del equilibrio entre línea y staff.

6_ Esfera de aplicación de la organización línea-staff.

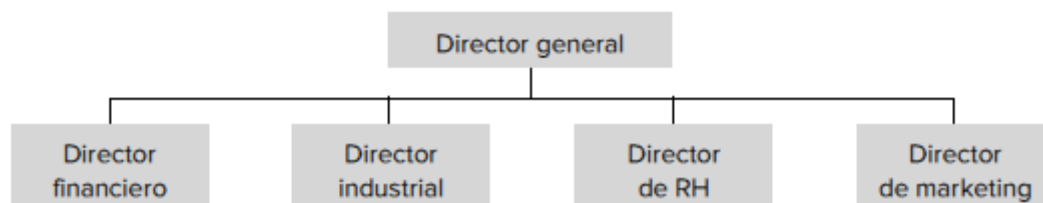
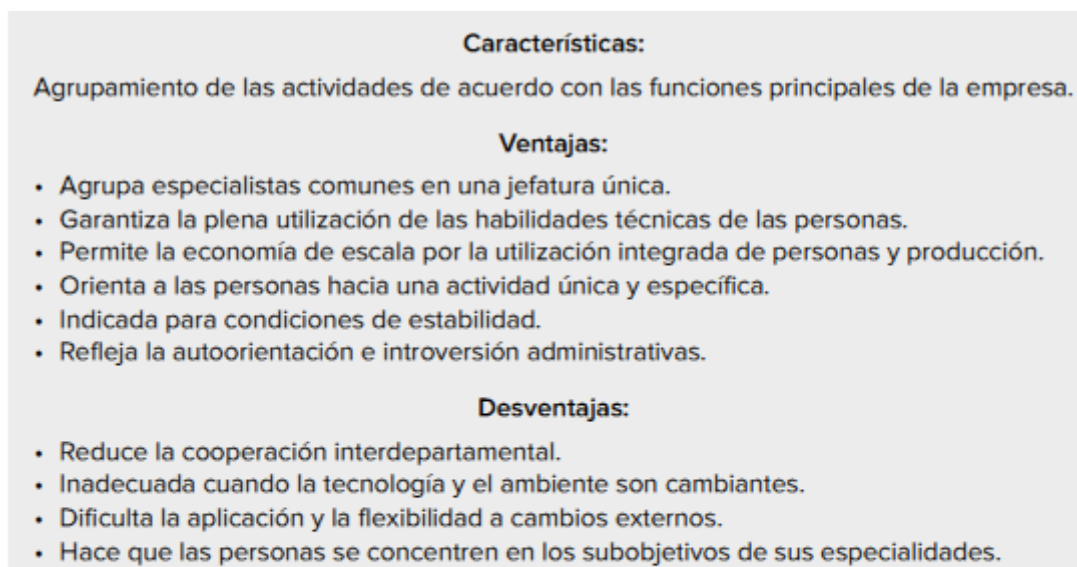
Departamentalización:

Especialización puede darse en vertical (ocurre con la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión, añadiendo más niveles jerárquicos); o en horizontal (ocurre con la necesidad de aumentar la pericia, eficiencia y mejorar la calidad del trabajo en si).

Homogeneidad: las funciones asignadas a unidades organizacionales con base a la homogeneidad de contenido, con el fin de lograr operaciones mas eficientes y económicas.

Tipos de departamentalización:

A_ por funciones o departamentalización funcional:



B_ por productos o servicios:

Características:

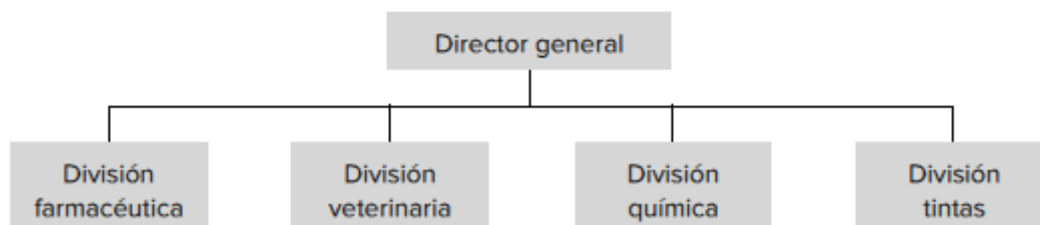
Agrupamiento de las actividades de acuerdo con el resultado de la organización, es decir, de acuerdo con el producto o servicio realizado.

Ventajas:

- Fija la responsabilidad de los departamentos hacia un producto o servicio.
- Facilita la coordinación interdepartamental.
- Facilita la innovación, que requiere de la cooperación y comunicación de varios grupos.
- Indicada para circunstancias extremas y cambiantes.
- Permite la flexibilidad.

Desventajas:

- Dispersa a los especialistas en subgrupos orientados hacia diferentes productos.
- Está contraindicada en circunstancias externas estables.
- Provoca problemas humanos de temores y ansiedades con la inestabilidad.
- Enfatiza la coordinación en detrimento de la especialización.



C_ por ubicación geográfica:

Características:

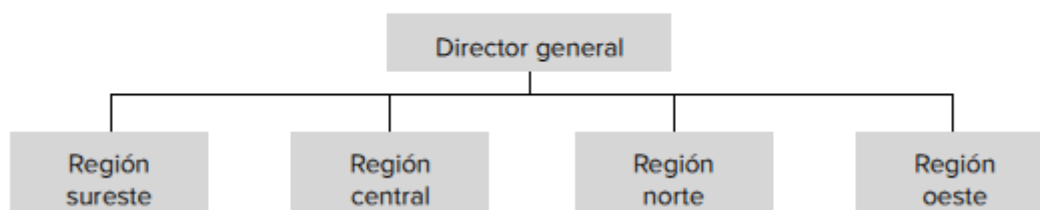
Agrupamiento de las actividades de acuerdo con el territorio, región o área geográfica.

Ventajas:

- Asegura el éxito de la organización por la adaptación a las condiciones locales.
- Fija la responsabilidad del desempeño y del lucro en cada lugar o región.
- Alienta a los ejecutivos a pensar en términos del éxito en el territorio.
- Indicada para empresas de venta al menudeo.
- Indicada para condiciones de estabilidad.

Desventajas:

- Reduce la cooperación interdepartamental.
- Ocurre principalmente en las áreas de marketing y producción.
- Inadecuada para el área financiera.



D_ por clientes:

Características:

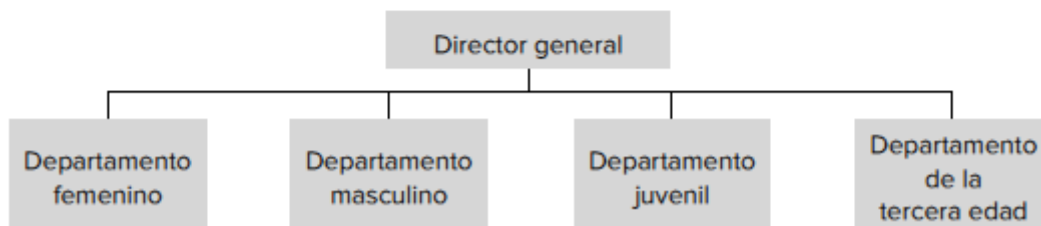
Agrupamiento de las actividades de acuerdo con los tipos de clientes.

Ventajas:

- Cuando la satisfacción del cliente es el aspecto más crítico de la organización.
- Cuando el negocio depende de diferentes tipos de clientes.
- Predispone a los ejecutivos a pensar en satisfacer las necesidades de los clientes.
- Permite concentrar las capacidades sobre distintas necesidades de los clientes.

Desventajas:

- El resto de las actividades de la organización (producción, finanzas) se vuelven secundarias o accesorias de cara a la preocupación exclusiva por el cliente.
- Puede sacrificarse el resto de los objetivos de la organización (rentabilidad, productividad, eficiencia) en función de la satisfacción del cliente.



El cliente es más importante que los productos o servicios.

E_ por etapas del proceso o procesamiento:

Características:

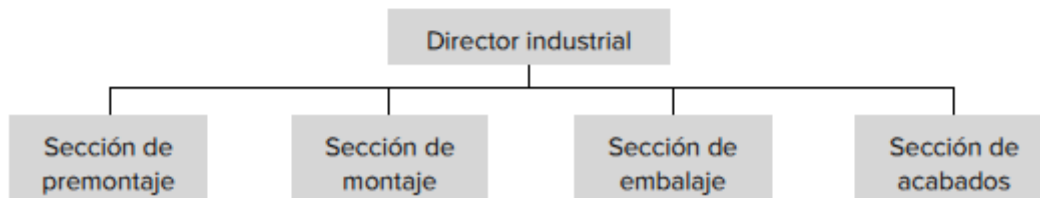
Agrupamiento de las actividades de acuerdo con el flujo del proceso productivo.

Ventajas:

- Muy utilizada en el nivel operacional de las áreas de producción o de operaciones.
- Garantiza la plena utilización de los equipos o la tecnología, además de obtener ventajas económicas.
- La tecnología se convierte en el foco y el punto de referencia para el agrupamiento.
- Enfatiza el proceso.
- Permite acciones de reingeniería de los procesos y de adelgazamiento.

Desventajas:

- Inadecuada cuando la tecnología y el ambiente son cambiantes.
- Poca flexibilidad a los cambios internos o externos.
- Centraliza demasiado la atención en el proceso productivo.



F_ por proyectos:

Características:

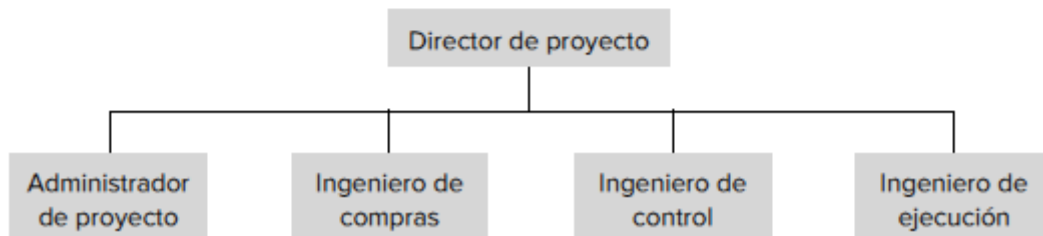
Agrupamiento de las actividades de acuerdo con los proyectos planeados por la empresa.

Ventajas:

- Agrupa equipos multifuncionales en proyectos específicos de gran envergadura.
- Ideal para empresas cuyos proyectos involucren la concentración de tiempo y recursos.
- Ideal para astilleros, obras de construcción civil o industrial, hidroeléctricas.
- Facilita la planeación detallada para la ejecución de productos de gran magnitud.
- Adapta a la empresa a los proyectos que pretende construir.
- Las unidades o grupos son destacados y concentrados durante largo tiempo.
- Es una departamentalización temporal por producto.

Desventajas:

- El proyecto tiene una vida planeada. Es discontinuo.
- Cuando termina, la empresa puede separar a las personas o paralizar los equipos.
- Produce ansiedad y angustia en las personas por su discontinuidad.



Elección de alternativas de departamentalización:

4 principios: de mayor uso; de mayor interés; de separación de control; de supresión de la competencia.

Downsizing y outsourcing:

Downsizing: reducción de niveles jerárquicos al límite esencial, eliminando puestos de nivel intermedio, a fin de aproximar la base al nivel institucional y simplificar y compactar las organizaciones.

Outsourcing: transferencia de actividades no esenciales a proveedores o terceros que puedan hacerlas mejor y más barato.

Reingeniería:

Sustitución de los departamentos por equipos multifuncionales de procesos.

Administración por objetivos (APO)

Proceso por el cual los gerentes y los subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno de los términos de los resultados esperados y utilizan estos objetivos como guías para su actividad. Las metas son definidas en conjunto por el gerente y el subordinado.

Posee las siguientes características:

- a) Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior.
- b) Establecimiento de objetivos para cada dpto. posición.
- c) Correlación entre los diversos objetivos departamentales o individuales. (objetivos estrechamente correlacionados entre dptos.)
- d) Énfasis en la medición y control de los resultados.
- e) Evaluación continua, revisión y reciclaje de los planes.
- f) Participación activa de las gerencias y los subordinados.
- g) Apoyo intensivo del staff.

Capítulo 6: El modelo burocrático y la teoría estructuralista de la administración

Orígenes de la teoría de la burocracia:

La teoría surgió en función de los siguientes aspectos:

- a) Fragilidad y parcialidad de las teorías clásica y de las relaciones humanas (opuestas y contradictorias)
- b) Necesidad de un modelo de origen racional (capaz de caracterizar todas las variables involucradas)
- c) Tamaño y complejidad creciente de las empresas
- d) Surgimiento de la sociología de la burocracia

Orígenes de la burocracia:

Forma de organización que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, para garantizar la máxima eficiencia.

Weber distingue tipos de sociedad y autoridad para entender la burocracia:

Autoridad: probabilidad de que un comando o una orden específica sean obedecidos. La autoridad depende de la legitimidad (motivo que explica por qué las personas obedecen las ordenes de alguien, confiriéndole poder). La autoridad es legítima cuando es aceptada, y si esta proporciona poder, el poder conduce a la dominación (voluntad manifiesta del dominador influye en la conducta de los otros, de forma que el orden se transforma en norma de conducta para los subordinados). 3 tipos:

Tipos de sociedad	Características	Ejemplos	Tipos de autoridad	Características	Legitimación	Aparato administrativo
Tradicional	Patriarcal y patrimonialista. Conservadurismo	Clan, tribu, familia, sociedad medieval	Tradicional	No es racional. Poder heredado o delgado. Basada en el "señor"	Tradición, hábitos, usos y costumbres	Forma feudal y patrimonial
Carismática	Personalista, mística y arbitraria. Revolucionaria	Grupos revolucionarios, partidos políticos, naciones en revolución	Carismática	No es racional ni heredada ni delegable. Basada en el carisma	Rasgos personales (heroísmo, magia, poder mental del líder)	Inconstante e inestable. Elegido por la lealtad y devoción al líder y no por calificaciones
Legal, racional y burocrática	Racionalidad de los objetivos y medios	Estados modernos, empresas y ejércitos	Legal, racional o burocrática	Legal, racional, formal e impersonal. Meritocrática	Justicia, ley. Promulgación y reglamentación de normas legales	Burocracia

3 factores para el desarrollo de la burocracia:

- 1) Desarrollo de la economía monetaria
- 2) Crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno
- 3) Superioridad técnica del modelo burocrático en términos de eficiencia.

Características de la burocracia:

Para Weber la burocracia tiene las siguientes características:

- 1_ carácter legal de las normas y regulaciones.
- 2_ carácter formal de las comunicaciones (escrito)
- 3_ carácter racional y división del trabajo
- 4_ impersonalidad en las relaciones personales (la distribución de las actividades se realiza impersonalmente, esto es, en términos de cargos y funciones, y no de personas involucradas)
- 5_ jerarquía de la autoridad (establece cargos según el principio de jerarquía)
- 6_ rutinas y procedimientos estandarizados
- 7_ competencia técnica y meritocracia
- 8_ especialización de la administración
- 9_ profesionalización de los participantes: puede serà especialista/ asalariado/ ocupante de un cargo/ nombrado por su superior jerárquico/ su mandato es por tiempo indeterminado/ hace carrera dentro de la organización/ no posee la propiedad de los medios de producción ni de la administración/ es fiel a su cargo y se identifica con los objetivos de la empresa/ el administrador profesional tiende a controlar cada vez mas burocracias
- 10_ previsibilidad del funcionamiento

Ventajas de la burocracia:

- Racionalidad.
- Precisión en la definición del cargo y la operación.
- Rapidez en las decisiones.
- Univocidad de interpretación.
- Uniformidad de rutinas y procedimientos.
- Continuidad de la organización.
- Reducción de conflictos entre las personas.
- Constancia.
- Confiabilidad.
- Beneficios para las personas en la organización.

Racionalidad burocrática:

Una organización es racional si se eligen los medios más eficientes para la implementación de las metas.

Racionalidad funcional: para Mannheim es que las personas se convierten en engranes de una máquina, ignorando el propósito y significado; en cambio para Weber se logra mediante la elaboración de reglas, con base en el conocimiento científico, para dirigir todo el comportamiento al encuentro de la eficiencia.

Disfunciones de la burocracia:

Anomalías de funcionamiento responsable (Merton). Según él, las disfunciones de la burocracia son las siguientes:

- a) Interiorización de las reglas y apego a las regulaciones (sin flexibilidad)
- b) Exceso de formalismo y papeleo
- c) Resistencia a los cambios
- d) Despersonalización de las relaciones
- e) Categorización como base del proceso de toma de decisiones
- f) Observancia excesiva de las rutinas y los procedimientos
- g) Exhibición de señales de autoridad
- h) Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público

Dimensiones de la burocracia:

1. División del trabajo basada en la especialización funcional.
2. Jerarquía de la autoridad.
3. Sistema de reglas y regulaciones.
4. Formalización de las comunicaciones.
5. Impersonalidad de las relaciones entre las personas.
6. Selección y promoción de personas, basadas en la competencia técnica.

Apreciación crítica de la teoría de la burocracia:

- Racionalismo excesivo
- Mecanicismo de la teoría de la máquina
- Conservadurismo
- Enfoque de sistema cerrado
- Enfoque descriptivo y explicativo

Orígenes de la teoría estructuralista:

Oposición entre las teorías clásica y de las relaciones humanas

Necesidad de visualizar “la organización como unidad social grande y compleja donde los grupos sociales interactúan”

Influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y su repercusión en el estudio de las organizaciones.

Nuevo concepto de estructura

La sociedad de organizaciones:

Entre las organizaciones formales se destacan las llamadas organizaciones complejas, caracterizadas por su alto grado de complejidad en estructura y procesos, debido a su tamaño (mayores proporciones) o a la naturaleza compleja de sus operaciones (hospitales y universidades).

Los estructuralistas se enfocan en la proliferación de las organizaciones complejas y muestran el surgimiento del hombre organizacional.

1) El hombre organizacional: Los estructuralistas se enfocan en la proliferación de las organizaciones complejas y muestran el surgimiento del hombre organizacional.

Características:

- a. Flexibilidad (cambios)
- b. Tolerancia a frustraciones
- c. Capacidad de postergar las recompensas
- d. Deseo permanente de realización

2) Papeles sociales

Análisis de las organizaciones:

El análisis estructuralista de las organizaciones se realiza a partir de un enfoque múltiple que tiene en cuenta simultáneamente los fundamentos de esas teorías y que implica:

- a) Organización formal e informal (encontrar un equilibrio entre teoría clásica y teoría de relaciones humanas)
- b) Recompensas materiales y sociales
- c) Distintos enfoques de la organización: 2 formas diferentes:

Modelo de organización	Lógica utilizada	Características	Enfoques típicos
Racional	Sistema cerrado	Visión enfocada sólo en la parte interna del sistema, con énfasis en la planeación y el control. Expectativa de certezas y previsibilidad	Administración científica de Taylor Teoría clásica de Fayol Teoría de la burocracia de Weber
Natural	Sistema abierto	Visión enfocada en el sistema y su interdependencia con el ambiente externo	Teoría estructuralista Fundamentos de la teoría de sistemas Modernas teorías de administración

- d) Niveles de la organización: institucional / gerencial / técnico
- e) Diversidad de las organizaciones
- f) Análisis interorganizacional

Tipología de las organizaciones

Las 2 tipologías más importantes son:

- 1) Tipología de Etzioni: La artificialidad de las organizaciones deriva de dos cosas: preocupación por los resultados y tendencia a ser más complejas que las unidades naturales. En ellas no es adecuado el control informal, pues no puede confiarse en la identificación de los participantes con las tareas que deben realizar, por lo que controlan a sus miembros.

Tipos de organizaciones	Tipos de poder	Control utilizado	Ingreso y permanencia de los miembros	Involucramiento personal de los miembros	Ejemplos
Organizaciones coercitivas	Coercitivo	Incentivos y castigos	Coacción, imposición, fuerza, amenaza, miedo	Alienante, con base en el temor	Prisiones y penitenciarías
Organizaciones normativas	Normativo	Moral y ético	Convicción, fe, creencia, ideología	Moral, motivacional y autoexpresión	Iglesias, hospitales, universidades
Organizaciones utilitarias	Remunerativo	Incentivos económicos	Interés, ventaja percibida	Calculador, busca de ventajas	Empresas en general

- 2) Tipología de Blau y Scott: basada en el beneficiario principal.

Beneficiario principal	Tipo de organización	Ejemplos
Los propios miembros de la organización	Asociación de beneficiarios mutuos	Asociaciones profesionales, cooperativas, sindicatos, fondos mutuos, consorcios
Los propietarios o accionistas de la organización	Organizaciones de intereses comerciales	Sociedades anónimas o empresas familiares
Los clientes	Organizaciones de servicios	Hospitales, universidades, organizaciones religiosas y filantrópicas, agencias sociales
El público en general	Organizaciones del Estado	Organización militar, correos y telégrafos, seguridad pública, saneamiento básicos, organización jurídica y penal

Objetivos organizacionales:

Situación deseada que la organización intenta alcanzar. Es una imagen que la organización pretende para su futuro.

Tienen varias funciones:

- Presentación de una situación futura: orientación que la organización procura seguir y de ahí establecer objetivos a futuro
- Fuente de legitimidad: justifica las actividades de la organización y, en realidad, hasta su propia existencia.
- Estándares
- Unidad de medida: métrica para verificar y comparar la productividad de la organización.

Toda organización debe buscar las condiciones para mantenerse y funcionar con eficiencia. Etzioni refiere a 2 modelos:

- Supervivencia: cuando la organización desarrolla objetivos que le permiten no solo existir, sino también funcionar dentro de estándares de creciente excelencia y competitividad
- De eficiencia: cuando la organización desarrolla objetivos que le permiten no solo existir, sino también funcionar dentro de estándares de creciente excelencia y competitividad.

Ambiente organizacional

Los estructuralistas sobrepasan las fronteras de la organización para ver lo que existe fuera y externamente a su alrededor: las otras organizaciones que forman la sociedad, es decir, la sociedad de organizaciones. 2 conceptos fundamentales:

- Interdependencia de las organizaciones con la sociedad: ninguna organización es autónoma ni autosuficiente, toda organización depende de otras organizaciones y de la sociedad en general para poder sobrevivir.
- Conjunto organizacional: (VER QUE PONER)

Conflictos organizacionales

Conflicto entre la autoridad del especialista y la autoridad administrativa. Desde el punto de vista de como se organiza el conocimiento:

- a) Organizaciones especializadas (uni, escuelas, hospitales)
- b) Organizaciones no especializadas (ejército, empresas en gral.)
- c) Organizaciones de servicios (empresas especializadas en consultoría)

1_ Los conflictos entre especialistas y admin. Ocurren de la siguiente forma en esos tipos de organización:

- a) Organizaciones especializadas: especialistas tienen la principal autoridad, los admin. Cuidan las actividades secundarias
- b) Organizaciones no especializadas: organizaciones de propiedad y admin. Particulares, y principales medios son producción y venta. Especialistas subordinados de los admin.
- c) Organizaciones de servicios: ejercen poco control sobre la producción y están a merced de los especialistas. Ejemplo: profesores de escuelas o uni.

2_ Dilema de la organización según Blau y Scott, 3 dilemas básicos:

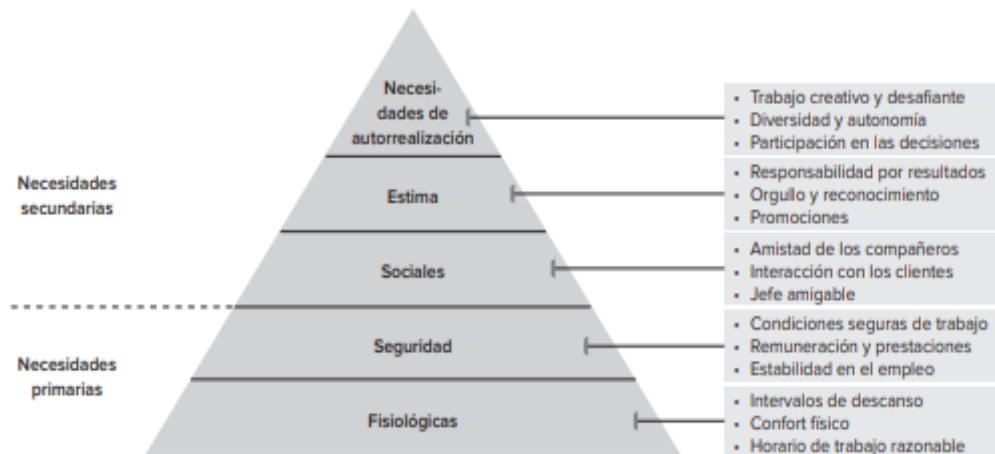
- 1) Dilema entre coordinación y comunicación libre:
- 2) Dilema entre disciplina burocrática y especialización profesional
- 3) Dilema entre la planeación centralizada y la iniciativa individual

Conflictos entre línea y staff: confrontaciones entre el personal de línea, que detenta una autoridad lineal, y el personal de asesoría, que posee autoridad de staff.

Capítulo 7 - Teoría conductual de la administración y teoría del desarrollo organizacional

La teoría conductual se fundamenta en el comportamiento individual de las personas para explicar el comportamiento organizacional. Y para poder explicar la forma en que se comportan las personas. Los autores conductuales comprobaron que el administrador debe conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento humano y utilizar la motivación humana como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones

Jerarquía de las necesidades de Maslow



Las necesidades humanas asumen formas y expresiones que varían conforme al individuo. La intensidad de las necesidades y su manifestación son variadas y obedecen a las diferencias individuales entre las personas. A pesar de eso, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow se fundamenta en los siguientes aspectos:

1. Sólo cuando un nivel inferior de necesidades está satisfecho, el nivel inmediatamente superior surge en el comportamiento de la persona
2. No todas las personas logran llegar a la cima de esa pirámide. Algunas llegan a alcanzar las necesidades de autorrealización; otras se estacionan en las necesidades de estima; otras en las necesidades sociales, mientras que muchas otras se preocupan exclusivamente por las necesidades de seguridad y fisiológicas, sin lograr satisfacerlas en forma adecuada.
3. Cuando las necesidades más bajas están satisfechas, las de los niveles más elevados dominan el comportamiento; sin embargo, cuando alguna necesidad de nivel más bajo deja de ser satisfecha, ésta vuelve a predominar en el comportamiento
4. Toda persona posee siempre más de una motivación. Todos los niveles de motivación actúan conjuntamente en el organismo: las necesidades más elevadas sobre las más bajas, siempre que éstas estén satisfechas.
5. El comportamiento motivado funciona como un canal a través del cual las necesidades son expresadas o satisfechas.
6. La frustración de la satisfacción de ciertas necesidades puede considerarse una amenaza psicológica que produce las reacciones de emergencia en el comportamiento humano.

Estilos de administración

La administración de las organizaciones en general está condicionada por los estilos que los administradores tienen para dirigir o liderar, el comportamiento de las personas dentro de ellos, y la teoría conductual ofrece una variedad de estos estilos.

Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se basa en convicciones sobre la manera en que las personas se comportan dentro de las organizaciones.

Teoría X: Se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, a saber:

- Las personas son indolentes y prejuiciosas por naturaleza, evitan el trabajo o trabajan lo mínimo posible a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Les falta ambición, no les gusta asumir responsabilidades y prefieren ser dirigidas y sentirse seguras en esa dependencia. El hombre es básicamente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general, a los objetivos de la organización.
- Se resisten al cambio por su propia naturaleza, pues siempre buscan su seguridad y pretenden no asumir riesgos que la pongan en peligro.
- No tienen autocontrol ni autodisciplina, necesitan ser dirigidas y controladas por la administración.

Esas concepciones y premisas con respecto a la naturaleza humana forman la teoría X, que refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático, y que hace que las personas trabajen dentro de esquemas y estándares planeados y organizados, teniendo en mente el alcance de los objetivos de la organización. Se visualiza a las personas como meros recursos o medios de producción.

Representa el típico estilo de la administración científica de Taylor, la teoría clásica de Fayol y la teoría de la burocracia de Weber en diferentes estados de la teoría administrativa: estrechamiento de la iniciativa individual, aprisionamiento de la creatividad, estrechamiento de la actividad profesional a través del método y de la rutina de trabajo. La teoría X obliga a las personas a hacer exactamente lo que la organización pretende que hagan, sin importar sus opiniones u objetivos personales.

Teoría Y: Es la moderna concepción de administración de acuerdo con la teoría conductual. Se basa en concepciones y premisas actuales y sin prejuicios con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El trabajo puede ser fuente de satisfacción, debido a que las personas no sienten un desagrado inherente por trabajar. La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas no son pasivas ni resistentes por su naturaleza intrínseca. Pueden volverse, así como resultado de su experiencia negativa en el trabajo.
- Las personas tienen motivación y potencial de desarrollo, ya que pueden asumir responsabilidades, ejercitar la autodirección y el autocontrol para alcanzar los objetivos confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los medios adecuados de obtener su dedicación y esfuerzo.
- La capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales es ampliamente (y no escasamente) distribuida entre las personas. En la vida moderna, las potencialidades intelectuales de las personas sólo son parcialmente utilizadas.

La teoría Y muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático a través del cual administrar se convierte en un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, motivar el crecimiento individual, y orientar hacia el logro de objetivos. La teoría Y propone un estilo de administración participativo, basado en los valores humanos y sociales. Mientras que la teoría X es la administración a través de controles externos impuestos a las personas, la teoría Y es la administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Ambas teorías son opuestas entre sí.

Sistemas de administración

Likert considera a la administración como un proceso relativo, en el cual no existen normas y principios universales válidos para todas las circunstancias y situaciones. La administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir formas diferentes debido a las condiciones internas y externas existentes. Propone una clasificación de los sistemas de administración, caracterizados en función a cuatro variables: proceso de toma de decisiones, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada sistema administrativo hay una variación en esas cuatro variables, a saber:

Sistema 1: Autoritario y coercitivo. Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, pues controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la organización:

- Proceso de toma de decisiones totalmente centralizado en la cúpula de la organización.
- El sistema de comunicaciones es bastante precario, debido a que las comunicaciones son siempre verticales, en el sentido descendente
- Las relaciones interpersonales se consideran perjudiciales a la buena marcha de los trabajos. La cúpula empresarial ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre las personas, y procura cohibirlas al máximo
- El sistema de recompensas y castigos, al poner énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, genera un ambiente de temor y desconfianza

Sistema 2: Autoritario benevolente: que constituye una versión atenuada del sistema 1, menos condescendiente y rígido:

- El proceso de toma de decisiones está centralizado en la cúpula administrativa, permitiendo sólo una minúscula delegación en cuanto a decisiones que son de pequeña envergadura y de carácter rutinario y repetitivo
- El sistema de comunicaciones es relativamente precario, en el que prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula se oriente por comunicaciones ascendentes
- Las relaciones interpersonales se toleran en un clima de condescendencia
- El sistema de recompensas y castigos, con énfasis en el castigo y las medidas disciplinarias, es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, y raras recompensas simbólicas o sociales.

Sistema 3: Consultivo: Se trata de un sistema que tiende más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo

- El proceso de toma de decisiones es del tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los niveles jerárquico
- El sistema de comunicaciones se prevé vertical en sentido descendente (pero volcado hacia la orientación amplia más que hacia las órdenes específicas) y ascendente, así como las comunicaciones laterales entre los pares
- Relaciones interpersonales. La confianza depositada en las personas para las relaciones interpersonales es elevada
- El sistema de recompensas y castigos pone énfasis en las recompensas materiales, aunque se den castigos y medidas disciplinarias.

Sistema 4: Participativo: Es el sistema administrativo democrático por excelencia

- La de toma de decisiones es totalmente delegada a los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices, sólo controla los resultados, dejando las decisiones completamente a cargo de los diversos niveles
- El sistema de comunicaciones fluye en todos los sentidos
- Relaciones interpersonales: El trabajo se realiza en equipos, y la formación de grupos espontáneos permite una mayor relación entre las personas
- El sistema de recompensas y castigos pone énfasis en las recompensas simbólicas y sociales, aunque de ninguna manera se omiten las recompensas materiales y salariales. Rara vez se dan castigos

Una empresa puede estar situada encima del sistema 2 y debajo del sistema 3, es decir, alrededor de 2.5. Puede ser clasificada como sistema 2 en el proceso de toma de decisiones y 3 en el de recompensas, etc.

La organización como un sistema social cooperativo

Las personas no actúan en forma aislada, sino a través de interacciones con otras personas para poder alcanzar sus objetivos. En esas interacciones humanas, las personas se influyen mutuamente: son las relaciones sociales. Las diferencias individuales hacen que cada persona tenga sus propias características personales, sus capacidades y limitaciones.

Para poder superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas deben cooperar entre sí para lograr sus objetivos. Es a través esta participación personal y de la cooperación que surgen las organizaciones.

La organización es un sistema de fuerzas o actividades, conscientemente coordinadas, de dos o más individuos. El deseo de cooperar depende de los incentivos ofrecidos por la organización, y ésta debe influir en el comportamiento de las personas a través de incentivos materiales (como salario y beneficios sociales), oportunidades de crecimiento, consideración, prestigio o poder personal, condiciones físicas adecuadas de trabajo, etc.

Según Barnard, la persona, para sobrevivir en el sistema, debe ser eficaz (alcanzar objetivos organizacionales) y eficiente (alcanzar objetivos personales)

La función del ejecutivo, es decir, de cada administrador dentro de la organización, es crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos. Dado que la cooperación es esencial para la supervivencia de la organización, la función básica del ejecutivo consiste en crear las condiciones capaces de incentivar la coordinación de la actividad organizada.

Proceso de toma de decisiones

La organización es un sistema de decisiones, en el cual cada persona participa en forma racional y consciente, eligiendo y tomando decisiones individuales con respecto a alternativas racionales de comportamiento.

No es solamente el administrador quien toma decisiones, sino que todas las personas en todas las áreas de actividades y niveles jerárquicos y en todas las situaciones son las que están tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo.

1) La organización como un sistema de decisiones:

- a. Teoría clásica: considera a los individuos participantes en la organización como instrumentos pasivos, cuya productividad varía y puede ser aumentada mediante incentivos financieros

- b. Teoría de las relaciones humanas: considera a los individuos participantes en la organización como poseedores de necesidades, actitudes, valores y objetivos personales
 - c. Teoría conductual: los individuos participantes en la organización perciben, razonan, actúan racionalmente y deciden su participación o no participación en la organización como tomadores de opinión y de decisiones, y solucionadores de problemas.
- 2) Teoría de las decisiones:
- a. Tomador de decisiones: es la persona que hace la elección u opta entre varias alternativas futuras de acción.
 - b. Objetivos: son los objetivos que el tomador de decisiones pretende alcanzar con sus acciones.
 - c. Preferencias: son los criterios que el tomador de decisiones usa para hacer su elección.
 - d. Estrategia: es el curso de acción que el tomador de decisiones elige para alcanzar sus objetivos.
 - e. Situación: son los aspectos del ambiente que rodea al tomador de decisiones,
 - f. Resultado: es la consecuencia o resultante de una estrategia determinada
- 3) Etapas del proceso de toma de decisiones. Este proceso es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en la que está involucrado y de la forma en que percibe la situación.
- 4) Consecuencias de la teoría de las decisiones. El proceso de toma de decisiones permite solucionar problemas o enfrentar situaciones, pero la subjetividad en las decisiones individuales es enorme.
- a) Racionalidad
 - b) imperfección de las decisiones
 - c) Relatividad de las decisiones
 - d) Jerarquización de las decisiones
 - e) Racionalidad administrativa
 - f) Influencia organizacional
- 5) El hombre administrativo: la organización debe recolectar y procesar una enorme variedad de datos e información para permitir la elección de alternativas en situaciones que nunca revelan todas las opciones disponibles. La capacidad de la empresa de recabar y procesar esa información para proporcionar en tiempo hábil a las personas que deciden las bases para que puedan escoger es limitada.

Teoría del equilibrio organizacional

Conceptos básicos:

- Incentivos o alicientes.
- Utilidad de los incentivos.
- Contribuciones.
- Utilidad de las contribuciones.

Teoría del equilibrio organizacional:

1. La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de los participantes.
2. Cada participante recibe incentivos a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización.
3. El participante mantiene su participación mientras los incentivos que recibe sean iguales o mayores que sus contribuciones.
4. Las contribuciones de los participantes son la fuente de la cual se alimenta la organización para dar nuevos incentivos.
5. La organización será solvente mientras las contribuciones basten para proporcionar incentivos en cantidad suficiente para inducir a los participantes a la prestación de nuevas contribuciones.

Tipos de participantes

Hay cuatro clases de participantes: empleados, inversionistas, proveedores y clientes

Participantes (Socios)	Contribuciones (Inversiones personales)	Incentivos (Retorno de la inversión)
Colaboradores	Contribuyen con trabajo, dedicación, esfuerzo personal, desempeño, lealtad, asiduidad.	Motivados por salario, beneficios, incentivos, elogios, oportunidades, reconocimiento, seguridad en el trabajo.
Inversionistas	Contribuyen con dinero o capital en forma de acciones, préstamos, financiamientos.	Motivados por rentabilidad, dividendos, liquidez, retorno de la inversión.
Proveedores	Contribuyen con materias primas, materiales, tecnologías, servicios especializados.	Motivados por precio, condiciones de pago, facturación, garantía de nuevos negocios.
Clientes	Contribuyen con dinero por la adquisición de productos/servicios y su consumo o utilización.	Motivados por el precio, calidad, condiciones de pago, satisfacción de necesidades.

Conflicto entre objetivos organizacionales e individuales

Existe un conflicto inevitable entre el individuo y la organización debido a la incompatibilidad entre la realización de ambos. La organización formal hace exigencias a los individuos que son incongruentes con las necesidades de estos últimos, y de ahí surgen la frustración y el conflicto. Argyris a concluye que:

- 1) Es posible la integración de las necesidades individuales de autoexpresión con los requisitos de producción de una organización.
- 2) Las organizaciones que presentan un alto grado de integración entre objetivos organizacionales e individuales son más productivas que las demás.
- 3) En vez de reprimir el desarrollo y el potencial del individuo, las organizaciones pueden contribuir a su mejoría y aplicación.

La responsabilidad por la integración de los objetivos de la organización y de los individuos recae sobre la administración. Mientras que los individuos buscan sus satisfacciones personales las organizaciones tienen necesidades (capital, recursos, rentabilidad y medios para ajustarse a un ambiente cambiante). La interdependencia entre las necesidades del individuo y de la organización es inmensa. Ambas deben contribuir mutuamente al alcance de sus respectivos objetivos.

Teoría del desarrollo organizacional (DO):

Los orígenes del DO se atribuyen a varios factores, a saber:

- Dificultad para hacer operativos los conceptos.
- Los estudios sobre la motivación humana
- La publicación del libro
- La creación del National Training Laboratory
- La pluralidad de cambios en el mundo:
 - Transformaciones rápidas e inesperadas del ambiente organización
 - Aumento del tamaño y complejidad de las organizaciones.
 - Diversificación y complejidad de la tecnología, que exige la integración entre actividades y personas y de competencias diferentes.
 - Cambios en el comportamiento administrativo
- La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones
- Los estudios sobre conflictos interpersonales
- Los modelos del DO

Los cambios y la organización

El concepto del DO está relacionado con los conceptos de cambio externo y de capacidad adaptativa de la organización al cambio que ocurre en el ambiente.

1. Un nuevo concepto de organización “la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.
2. Concepto de cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la manera tradicional y acostumbrada de pensar y hacer las cosas, que es compartida por todos los miembros de la organización
3. Clima organizacional. Constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización.
4. Cambio de la cultura y del clima organizacional. La organización es un sistema humano y complejo, con características propias a su cultura y clima. Ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para que de ahí resulten la motivación y la productividad.
5. Concepto de cambio. El cambio es la transición de una situación hacia otra diferente, o el paso de un estado a otro distinto. Cambio implica ruptura, transformación. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio.
6. Concepto de desarrollo: El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce a la realización las potencialidades de la organización. Las organizaciones deben poseer estructuras orgánicas adaptables y capaces de resolver problemas. Para ello, puede hacerse el desarrollo de la organización a través de estrategias de cambio
7. El proceso de cambio según Lewin
8. Fases de la organización:

- a. Pionera
- b. Expansión
- c. Regulación
- d. Burocratización
- e. Reflexibilización

9. Críticas a las estructuras convencionales

El proceso del DO

El DO constituye un proceso que toma años para cambiar una organización, y que puede continuar indefinidamente

1. Decisión de la dirección de la empresa de utilizar el DO.
2. Diagnóstico inicial. La dirección de la empresa se reúne con el consultor para definir el programa
3. Recolección de datos. Se realiza a través de la investigación para conocer el ambiente interno, evaluar el clima organizacional y obtener datos sobre problemas conductuales
4. Realimentación de datos y confrontación. Se crean grupos de trabajo para evaluar y revisar los datos obtenidos
5. Planeación de la acción y solución de problemas. Los grupos usan los datos para recomendar los cambios
6. Desarrollo de equipos. Durante las reuniones, el consultor fomenta la formación de grupos y equipos para que examinen la forma en que los participantes trabajan juntos y cómo interactúan
7. Desarrollo intergrupar. Los grupos organizan reuniones de confrontación para alcanzar una mejor relación intergrupar entre los diversos equipos.
8. Evaluación y seguimiento.

Capítulo 8 - Teoría de sistemas

La teoría de sistemas (TS) es una rama específica de la teoría general de sistemas (TGS).

Orígenes de la teoría de sistemas

La TGS surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy. No busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para su aplicación en la realidad empírica. Los presupuestos básicos de la TGS son:

- a) Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.
- b) Esta integración parece orientarse rumbo a una teoría de los sistemas.
- c) La teoría de los sistemas constituye el modo más incluyente de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como las ciencias sociales.
- d) La teoría de los sistemas desarrolla principios unificadores que atraviesan en forma vertical los universos particulares de las distintas ciencias involucradas, buscando el objetivo de unidad de la ciencia.

e) La teoría de los sistemas conduce a una integración en la educación científica.

Bertalanffy critica la visión que se tiene del mundo dividido en diferentes áreas, como la física, la química, la biología, la psicología, la sociología, entre otras, y los espacios vacíos (áreas blancas) entre ellas. La naturaleza no está dividida en ninguna de esas partes. La TGS afirma que los sistemas deben estudiarse globalmente involucrando a todas las interdependencias de sus partes, por ejemplo, el agua es distinta del hidrógeno y del oxígeno que la constituyen, y el bosque es diferente de sus árboles.

Características de los sistemas

La teoría general de sistemas (TGS) se basa en tres premisas: que los sistemas existen dentro de sistemas, que los sistemas son abiertos y que las funciones de un sistema dependen de su estructura. La teoría de sistemas se introdujo en la teoría administrativa porque otras teorías anteriores no lograron sintetizar e integrar las teorías previas y porque la cibernética permitió su operacionalización. El concepto de sistemas permite tener una visión global de cosas complejas y el análisis sistemático de las organizaciones permite revelar las propiedades generales de las organizaciones en su totalidad. La teoría de sistemas permite la interrelación e integración de asuntos de naturaleza completamente diferentes.

Concepto de sistemas

Los sistemas tienen:

- 1) Características: propias, y su conjunto presenta propiedades y características únicas que no se encuentran en ninguno de sus elementos aislados. Los sistemas tienen propósitos u objetivos (propósito u objetivo) y una naturaleza orgánica (globalidad o totalidad), lo que significa que una acción que produzca cambios en una unidad afectará a todas las demás. Los cambios y ajustes continuos del sistema dan lugar a la entropía y la homeostasia. El enfoque de sistemas es una manera de ver el mundo y a nosotros mismos, que se enfoca en la conectividad, integración y totalidad de los procesos y actividades que forman un todo mayor. Un ejemplo es la producción en masa, que no comienza con las cosas, sino que se deriva de la visión del sistema.
- 2) Tipos de sistemas: hay una variedad de sistemas y varias tipologías para clasificarlos, a saber:
 - a. En cuanto a su constitución. Los sistemas pueden ser físicos o abstractos:
 - Sistemas físicos o concretos: están compuestos de equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. Se denominan hardware. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.
 - Sistemas abstractos o conceptuales: están compuestos de conceptos, filosofías, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas. Se denominan “software”.
 - b. En cuanto a su naturaleza. Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:
 - Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Siendo así, no son influidos por el ambiente, pero tampoco lo influyen. No reciben ningún recurso externo y no producen algo que sea enviado

fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados en la acepción exacta del término; la denominación de sistemas cerrados se da a los sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado, y que operan con un pequeño y conocido intercambio de materia y energía con el medio ambiente. El término se utiliza también para los sistemas estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida, produciendo una salida invariable. Son los llamados sistemas mecánicos, como las máquinas y los equipos.

- **Sistemas abiertos:** presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de innumerables entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía con regularidad con su medio ambiente. Son adaptativos, esto es, deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio para sobrevivir. Mantienen un juego recíproco con el ambiente y su estructura es optimizada cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza a través de una operación adaptativa. La adaptabilidad es un proceso continuo de aprendizaje y de autoorganización.

3) Parámetros de los sistemas:

La entrada es el impulso inicial que provee material, energía o información. La salida es el resultado final que se obtiene del sistema y debe ser coherente con el objetivo del sistema. El procesamiento convierte las entradas en salidas y puede representarse como una caja negra. La reacción compara la salida con un criterio establecido y busca mantener el desempeño del sistema dentro de ese criterio. El ambiente es el medio externo al sistema que lo rodea y con el cual interactúa constantemente para adaptarse y sobrevivir. El ambiente puede ser un recurso para el sistema, pero también una amenaza para su supervivencia.

El sistema abierto

El sistema abierto es un conjunto de elementos en interacción e intercambio continuos con el ambiente que se conserva constantemente en el mismo estado a pesar de que la materia y energía que lo integran se renuevan continuamente. Este sistema, al igual que el organismo humano, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un estado de equilibrio dinámico en ese medio. El modelo de sistema abierto tuvo un gran impacto en la teoría administrativa. Existen diferencias fundamentales entre los sistemas abiertos (como el organismo y la sociedad) y los sistemas cerrados (como las máquinas y los relojes). El sistema abierto interactúa con el ambiente, tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación y autorregulación, y compite con otros sistemas. Por otro lado, el sistema cerrado no interactúa con el ambiente, no tiene capacidad de cambio o crecimiento, y no compite con otros sistemas.

Características de las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones poseen las características de sistemas abiertos, a saber:

- 1) Comportamiento probabilístico y no determinista: son afectados por sus ambientes, por ende esta característica.
- 2) Son parte de una sociedad mayor y están constituidas por partes menores.
- 3) Interdependencia de las partes

- 4) Homeostasis o “estado sólido”: es un estado de equilibrio a través de la reacción cuando cumple con la unidireccionalidad (con los cambios, seguís teniendo el mismo resultado) y el progreso con relación al objetivo (tolerancia).
- 5) Fronteras o límites:
- 6) Morfogénesis: una organización se puede modificar a sí misma
- 7) Resiliencia: las organizaciones enfrentan y superan perturbaciones externas

Modelos de organización

Existen varios modelos que explican a la organización como un sistema abierto. Abordaremos tres de ellos: el modelo de Schein, Katz y Kahn y el sociotécnico.

Modelo de Schein

Schein propone algunos aspectos que la teoría de sistemas considera en la definición de organización:

- a) La organización es un sistema abierto, en constante interacción con el medio: recibiendo materia prima, personas, energía e información, y transformándolas o convirtiéndolas en productos y servicios que son exportados al medio ambiente.
- b) La organización es un sistema con objetivos y funciones múltiples: que involucran múltiples interacciones con el medio ambiente.
- c) La organización es un conjunto de subsistemas en interacción dinámica: unos con otros. Se debe analizar el comportamiento de los subsistemas en vez de enfocarse en los comportamientos individuales.
- d) Los subsistemas son mutuamente dependientes y los cambios que ocurren en uno de ellos afectan el comportamiento de los demás.
- e) La organización existe en un ambiente dinámico: que comprende a otros sistemas y a otras organizaciones. El funcionamiento de la organización no puede ser comprendido sin considerar las demandas impuestas por el medio ambiente.
- f) Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente: dificultan la clara definición de las fronteras organizacionales.

Modelo de Katz y Kahn

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización a través de la aplicación de la teoría de sistemas a la teoría administrativa. En el modelo propuesto, la organización presenta las características típicas de un sistema abierto.

- a) La organización como un sistema abierto.

Estas características incluyen la importación de insumos del ambiente, la transformación de estos insumos en productos, servicios, etc., la exportación de estos al medio ambiente, y la repetición constante de este ciclo de importación-transformación-exportación. Además, se discute el concepto de entropía negativa, que es la idea de que los sistemas abiertos necesitan

obtener energía del ambiente para mantener su estructura organizacional indefinidamente. La información también se considera un insumo, y se describe cómo los sistemas abiertos la procesan y codifican. Se menciona el concepto de estado firme y homeostasis dinámica, que se refiere a la capacidad de los sistemas abiertos para mantener una cierta constancia en el intercambio de energía con el ambiente, y cómo la organización tiende a multiplicar y elaborar funciones de manera interna. Por último, se discute el principio de equifinalidad, que se refiere a cómo un sistema puede alcanzar el mismo resultado final por una variedad de caminos, y cómo las organizaciones tienen límites o fronteras que definen su esfera de acción.

b) Características de primer orden.

Los sistemas sociales no tienen limitaciones de amplitud y no pueden ser representados a través de modelos físicos. Además, los sistemas sociales necesitan entradas de mantenimiento y producción, y presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Las funciones, normas y valores son los principales componentes del sistema y las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones. También se destaca el concepto de inclusión parcial, donde la organización utiliza solo los conocimientos y habilidades de las personas que le son importantes y la organización en relación con su medio ambiente, ya que su funcionamiento depende de otros sistemas sociales.

c) Cultura y clima organizacionales.

Cada organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, usos y costumbres. La cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal y su reinterpretación por el sistema informal, y deriva de las disputas internas y externas de las personas que la organización atrae, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos, que son transmitidos a los nuevos miembros.

d) Dinámica del sistema

Para poder mantenerse, las organizaciones sociales recurren a la multiplicación de mecanismos, pues les falta la estabilidad intrínseca de los sistemas biológicos. Así, las organizaciones sociales crean mecanismos de recompensas a fin de vincular sus miembros al sistema; establecen normas y valores para justificar y estimular las actividades requeridas, y las estructuras de autoridad para controlar y dirigir el comportamiento organizacional.

e) Concepto de la eficacia organizacional

Como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven solamente mientras sean capaces de mantener la neguentropía, esto es, la importación bajo todas las formas de cantidades mayores de energía de lo que devuelven al ambiente como producto. La razón es obvia. Una parte de la entrada de energía en una organización se invierte directamente y es objetivada como salida organizacional. Pero una parte de la entrada absorbida es consumida por la organización. Para hacer el trabajo de transformación, la propia organización debe ser creada, recibir energía a ser mantenida, y tales requisitos se reflejan en la pérdida inevitable de energía entre la entrada y la salida.

f) La organización como sistema de funciones.

Función es el conjunto de actividades solicitadas de un individuo que ocupa una determinada posición en la organización. Los requisitos pueden ser obvios para el individuo, debido a su conocimiento de la tarea o del proceso técnico, o le pueden ser comunicados por los miembros de la organización que solicitan o dependen de su comportamiento en la función para que puedan atender las expectativas de sus propios cargos. Así, la organización consiste en funciones o aglomerados de actividades esperadas de los individuos, y que se superponen. La organización es una estructura de funciones o, mejor dicho, un sistema de funciones.

Modelo sociotécnico de Tavistock

El modelo sociotécnico de Tavistock fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock. Para ellos, la organización es más que un sistema abierto en interacción constante con su ambiente, la organización es un sistema sociotécnico estructurado sobre dos subsistemas:

a) Subsistema técnico. Comprende las tareas a ser desempeñadas, instalaciones físicas, equipos e instrumentos utilizados, exigencias de la tarea, utilidades y técnicas operacionales, ambiente físico y la manera como está dispuesto, así como la operación de las tareas. En resumen, el subsistema técnico involucra a la tecnología, al territorio y al tiempo. Es el responsable por la eficiencia potencial de la organización.

b) Subsistema social. Comprende a las personas, sus características físicas y psicológicas, relaciones sociales entre los individuos encargados de la ejecución de la tarea, así como las exigencias de sus organizaciones formal e informal en la situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

El enfoque sociotécnico concibe a la organización como la combinación de la tecnología (exigencias de tarea, ambiente físico, equipo disponible) con un subsistema social (sistema de relaciones entre quienes realizan la tarea). El subsistema tecnológico y el social están en una interacción mutua y recíproca y cada uno determina al otro hasta cierto punto. La naturaleza de la tarea influye (y no determina) la naturaleza de la organización de las personas, así como las características psicosociales de las personas influyen (y no determinan) la forma en que determinado cargo será ejecutado. El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque sociotécnico parte del presupuesto de que toda la organización “importa” varias cosas del medio ambiente para utilizarlas en procesos de “conversión” para luego, “exportar” los productos y servicios que resultan del proceso de conversión. Las importaciones están constituidas por información sobre el medio ambiente, materias primas, dinero, equipos y personas implicadas en la conversión en algo que debe ser exportado y que cumple las exigencias del medio ambiente. La tarea primaria de la organización reside en sobrevivir dentro de ese proceso cíclico de:

1. Importación: adquisición de materias primas.
2. Conversión: transformación de las importaciones en exportaciones, es decir, de los insumos en productos o servicios.
3. Exportación: colocación de los resultados de la importación y de la conversión.

Conclusiones

La teoría de los sistemas es una consecuencia de la teoría general de sistemas que se extendió por todas las ciencias, contra poniéndose al viejo micro abordaje del sistema cerrado. El concepto de sistemas es complejo e introduce características como propósito, globalismo, homeostasia, entropía. Y el sistema abierto es el que mejor permite un análisis a la vez profundo y amplio de la dinámica de las organizaciones. Estas son abordadas como sistemas abiertos, ya que su comportamiento es probabilístico y no determinístico, pues forman parte de una sociedad mayor. Las organizaciones son interagentes e interdependientes entre sí, se caracterizan por la morfogénesis y buscan alcanzar un estado firme (homeostasia). El carácter integrativo y abstracto, y la posibilidad de comprensión de los efectos sinérgicos de las organizaciones son realmente sorprendentes. A pesar del enorme impulso, la teoría de sistemas aún carece de mejor sistematización y detalle, pues su aplicación práctica es incipiente. A pesar de ello, el enfoque sistémico amplió la visión de los problemas organizacionales. Un mundo mayor surgió al frente de la teoría administrativa.