

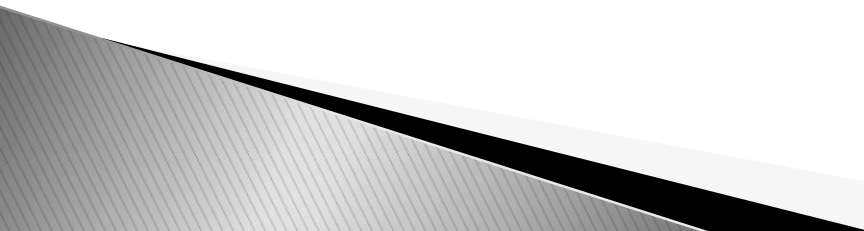
# UNIDAD III: La empresa como sistema abierto (Modelos de Organizaciones)

Karina A Krausse M.  
Publicista.

Magíster en Dirección de Empresas(MBA).  
Áreas: Reputación Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad del Bío-Bío

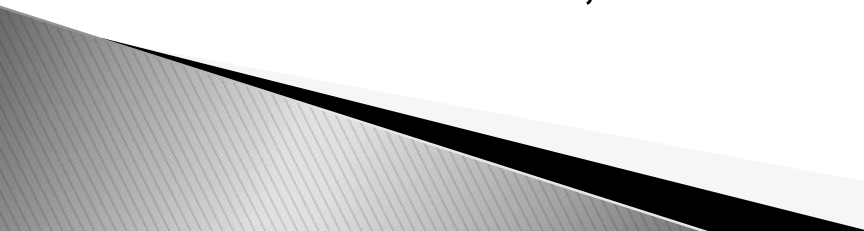
# Modelo de Schein

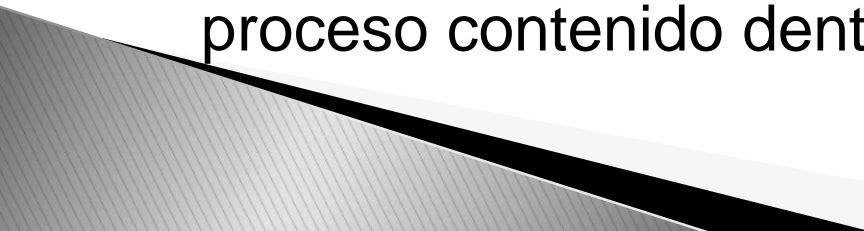
- ▶ Propone una relación de aspectos que una teoría de sistemas debería considerar en la definición de organización:
  - ❑ La organización debe ser considerada como un sistema abierto.
  - ❑ La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.

- ❑ La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.
  - ❑ Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
  - ❑ La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.
  - ❑ Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización.
- 


# Modelo de Katz y Kahn

- ▶ Desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la TS y la teoría de las organizaciones. Según su modelo, la organización presenta las siguientes características:

- ▶ Importación (entrada): la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.
  - ▶ Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- 

- ▶ Exportación (salidas): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
  - ▶ Los sistemas como ciclos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.
- 

- ▶ Entropía negativa: los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía.

- ▶ Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho.
  - ▶ También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa (negative feedback), que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta.
- 



- ▶ Las partes del sistema envían información de cómo operan a un mecanismo central y mantiene así la dirección correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece.

- ▶ El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente respecto a las señales de información para las cuales esté programado. Es un sistema de selección de entradas a través del cual, los materiales son rechazados o aceptados e introducidos a su estructura.

- ▶ Estado firme y homeostasis dinámica: los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema.
- ▶ La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario.

- ▶ Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. La homeostasis es un mecanismo regulador.

- ▶ Diferenciación: la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.

- ▶ Equifinalidad: los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

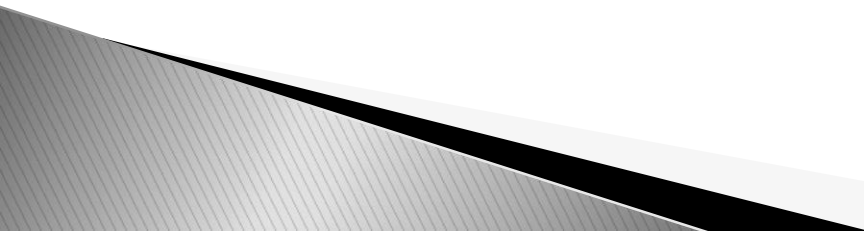
- ▶ Límites o fronteras: como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

# Modelo sociotécnico de Tavistock

- ▶ Fue propuesto por sociólogos y sicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, con base en investigaciones realizadas en minas de carbón inglesas y empresas textiles hindúes.



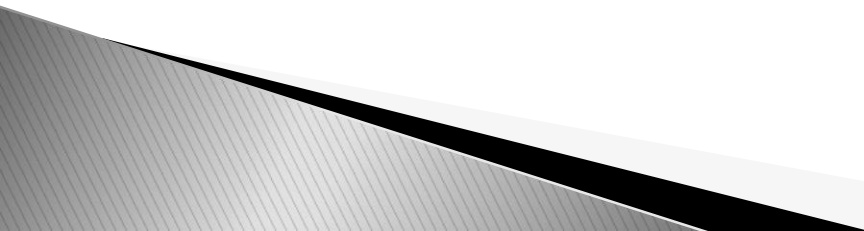
- ▶ Concibe la organización como un sistema sociotécnico estructurado sobre dos subsistemas:

- ❑ El subsistema técnico: conlleva la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.
  - ❑ El subsistema social: comprende los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto formal como informal. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.
- 

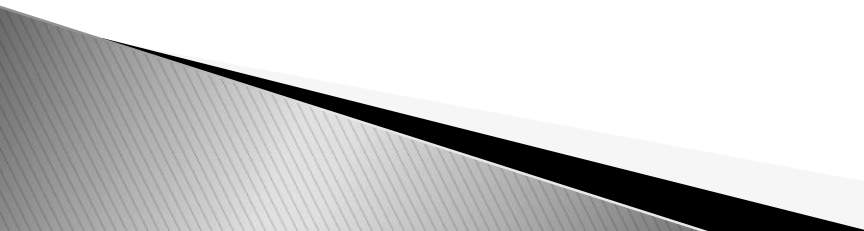
- ▶ Estos dos subsistemas presentan una íntima interrelación, son interdependientes y se influyen mutuamente.
- ▶ El enfoque sociotécnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y a la vez un subsistema social.

- ▶ El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque sociotécnico, importa cosas del medio ambiente, las cuales en base a ciertos procesos de conversión, convierte en productos, servicios, etc., para exportar.
- ▶ La tarea primaria de la organización es algo que le permita sobrevivir dentro de ese proceso de:
  - ❑ Importación: adquisición de materias primas.

- ❑ Conversión: transformación de las importaciones en exportaciones.
- ❑ Exportación: colocación de los resultados de la importación y de la conversión.

- ▶ El fundamento de este enfoque es que cualquier sistema de producción requiere tanto una organización tecnológica como una organización de trabajo.
  - ▶ La tecnología limita la especie de organización de trabajo posible, aunque la organización presenta propiedades sociales y psicológicas propias pero independientes de la tecnología.
- 

- ▶ Las organizaciones tienen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación del trabajo e identificación de la autoridad) y social (referente a los medios de relacionar las personas, para lograr que ellas trabajen juntas).

- ▶ El subsistema técnico es determinado por los requisitos típicos de las tareas que son ejecutadas por la organización.
  - ▶ La tecnología determina el tipo de entrada humana necesaria a la organización. También es el factor determinante de la estructura organizacional y de las relaciones entre los servicios.
- 

- ▶ Pero este subsistema no puede visualizarse aisladamente, ya que es el responsable por la eficiencia potencial de la organización. Los subsistemas técnico y social coexisten, si uno se altera, el otro tendrá repercusiones.



# **Apreciación crítica de la teoría de sistemas**

- ▶ De todas las teorías, la TS es la menos criticada, ya que aún no ha transcurrido suficiente tiempo para su análisis más profundo. Sin embargo, una apreciación crítica de la TS, lleva a los siguientes aspectos:

# **Confrontación entre teorías de sistema abierto y de sistema cerrado**

- ▶ Hay varias implicaciones críticas entre distinguir un sistema abierto y uno cerrado, desde el punto de vista administrativo, están las siguientes del sistema abierto:

- ▶ La naturaleza dinámica del ambiente está en conflicto con la tendencia estática de la organización. Está constituida para autoperpetuarse en lugar de cambiar de acuerdo a las transformaciones del ambiente.

## Sistema Abierto

- ▶ Conduce el estudio y la práctica administrativa a una concentración en reglas de funcionamiento interno, la eficiencia como criterio primario de la viabilidad organizacional y por ende, énfasis en procedimientos y no en programas.

## Sistema Cerrado

- ▶ Un sistema organizacional rígido no podrá sobrevivir si no responde adaptándose al entorno.

## Sistema Abierto

- ▶ La perspectiva de organización como sistema cerrado, se da por insensibilidad de la administración tradicional a las diferencias entre ambientes organizacionales y por la desatención a la dependencia entre la organización y su ambiente.

## Sistema Cerrado

- ▶ Un sistema abierto necesita garantizar la absorción de sus productos por el ambiente. Para garantizar su viabilidad, debe ofrecer al ambiente productos por el necesitados o crearle
- ▶ necesidad de tales productos.

## Sistema Abierto

- ▶ Soluciones, instrumentos y técnicas son intertransferibles, ya que el ambiente no hace la diferencia.

## Sistema Cerrado

- ▶ El sistema abierto necesita de constante y depurada información del ambiente. Para el sistema es
- ▶ indispensable una retroalimentación constante, depurada y rápida.

## Sistema Abierto

- ▶ La perspectiva de la organización como sistema cerrado, lleva a la insensibilidad hacia la necesidad de cambios y adaptación continua y urgente de las respuestas de la organización al ambiente. En un ambiente de rápido cambio, las organizaciones desaparecerán si no se adaptan al cambio.

## Sistema Cerrado