

CONCEPTO DE ORGANIZACIONES

Una *organización* es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

1. Hay **personas** capaces de comunicarse,
2. están dispuestas a **actuar conjuntamente**, y
3. desean obtener un **objetivo común**.

LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Existe una gran variedad de organizaciones y todas ellas influyen en la vida de los individuos, y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, satisface sus necesidades.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos.

Las organizaciones *complejas*, poseen ciertas características:

- *Complejidad*: A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización; a medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y la reglamentación, aumenta la complejidad vertical.
- *Anonimato*: El énfasis se hace en las tareas u operaciones, no en las personas, importa que la actividad se realice, no quien la ejecuta.
- *Rutinas estandarizadas*: para procedimientos y canales de comunicación. No obstante el las organizaciones suelen existir grupos informales.
- *Estructuras personalizadas no oficiales*. Configuran la organización informal.
- *Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones*. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
- *Tamaño*: esta dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

ERAS DE LAS ORGANIZACIONES

Era de la industrialización clásica (1900- 1950):

Iniciada con la revolución industrial. La estructura organizacional se caracterizó por ser **piramidal y centralizada**, por la departamentalización funcional, por el (modelo **burocrático**, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros.

A las **personas se les consideraba recursos de producción**, junto con otros recursos. Todo estaba al servicio de la tecnología; el hombre era considerado un apéndice de la máquina.

Era de la Industrialización neoclásica (1950-1990):

Iniciada con la segunda guerra mundial. Se acentuó la competencia entre las empresas; el viejo modelo burocrático funcional, centralizador y piramidal, utilizado en las estructuras organizacionales, se volvió inflexible y lento para estar a tono con los cambios que ocurrían en el ambiente. Surge la **estructura matricial**. La vieja concepción de relaciones industriales fue reemplazada por la de **administración de recursos humanos**: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La **tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo**.

Era de la información o del conocimiento (1990 -).

Su característica principal son los **cambios rápidos, imprevisibles e inesperados**. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global. La competencia entre organizaciones se hizo más intensa. La estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambio necesarias para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar oportunidades.

El **recurso más importante** ya no es el capital financiero sino el **conocimiento**.

La administración de recursos humanos dio paso a un nuevo enfoque: la administración de personas puesto que dejaron de ser vistos como simples recursos humanos (organizacionales).

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

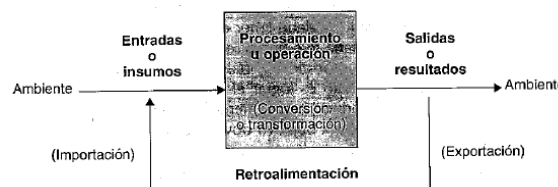
Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un **organismo social vivo y cambiante**.

Las organizaciones se pueden clasificar en organizaciones sin fines de lucro y con fines de lucro.

Una Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e **integrar recursos humanos y no humanos cuyo propósito es lograr el auto sostenimiento y obtener ganancias mediante** la producción y comercialización de bienes o servicios.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS

Sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen las entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (*outputs*) que retornan al ambiente.



Elementos de un sistema:

- Entradas (inputs): recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición que toma del ambiente.
- Procesamiento: transforma las entradas en salidas o resultados.
- Salidas (outputs): resulta de la operación del sistema; envía el producto resultante al ambiente externo.
- Retroalimentación (feedback)**: es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente. *Ambiente* es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente. Dependiendo de la interacción con el ambiente los sistemas serán abiertos o cerrados (aunque no existen sistemas completamente abiertos o cerrados).

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. El sistema abierto está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo. Sin el flujo continuo de entradas, transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir.

ENFOQUE DE KATZ Y KAHN

De acuerdo con este modelo, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

- 1) Importación – Transformación – Exportación de energía
- 2) *Los sistemas son ciclos de eventos*. Todo intercambio de energía tiene carácter cíclico. El producto que la organización exporta hacia el ambiente sirve como fuente de energía para la repetición de las actividades del ciclo. El funcionamiento de un sistema consta de ciclos sucesivos de entradas, transformaciones y salidas.
- 3) *Entropía negativa*
- 4) *Información como insumo, retroalimentación negativa y el proceso de codificación*: reciben *inputs* informativos que proporcionan algunos indicios acerca del ambiente y de su propio funcionamiento, en relación con él.
- 5) *Estado de equilibrio y homeostasis dinámica*. El sistema abierto procura mantener cierta constancia en el intercambio de energía con el ambiente- la recibida y la enviada- para evitar el proceso entrópico y afianzar su carácter organizacional.
- 6) *Diferenciación*: tendencia a la complejidad de la estructura.
- 7) *Equifinalidad*: partiendo de diferentes condiciones y por distintos caminos, un sistema puede alcanzar el mismo estado final.
- 8) *Limites o fronteras*: barreras entre el sistema y el ambiente las cuales definen el radio de acción y el grado de apertura del sistema

ENFOQUE DE TAVISTOCK: EL SISTEMA SOCIOTÉCNICO

Otra manera de estudiar un sistema abierto es dar importancia a su proceso de transformación cuando las organizaciones están, de una manera u otra, inmersas en el proceso de manejo de recursos.

Las organizaciones cumplen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación de trabajo y la ejecución de tareas con la ayuda de la tecnología disponible) y social (que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas).

El sistema técnico o tecnológico depende de los requerimientos típicos de las tareas que la organización ejecuta. La tecnología determina casi siempre las características de las personas que la organización necesita. Los conocimientos, la experiencia, la calificación personal, las habilidades y destrezas son factores que dependen de la tecnología que la empresa utiliza.

Para operar el sistema técnico, se necesita un sistema social compuesto de personas que se relacionan e interactúan profundamente. Ninguno de ellos -sistema técnico y social- puede mirarse de manera aislada, sino en el contexto de la organización en conjunto. Las modificaciones realizadas en uno de ellos repercuten en el otro.

El sistema socio técnico lo constituyen tres subsistemas principales:

- *Sistema técnico o de tareas*, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología utilizada, los roles que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas.

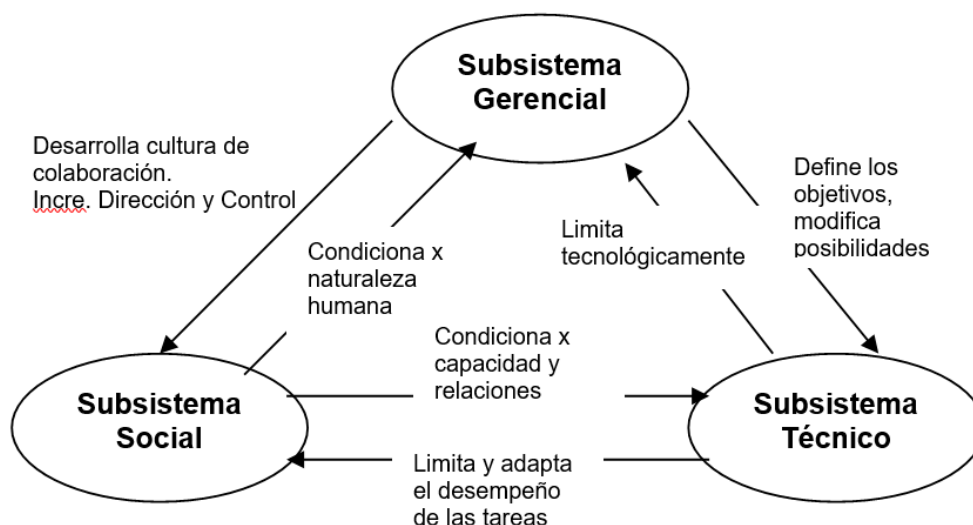
- **Sistema gerencial o administrativo**, que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo de tomar las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.
- **Sistema social o humano**, relacionado en primer lugar con la cultura organizacional, los valores y las normas, y la satisfacción de las necesidades personales. En el sistema social también están incluidos la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales.

El sistema gerencial garantiza la administración y el desarrollo de la organización y sus procesos de toma de decisiones. Este sistema busca optimizar las relaciones entre los sistemas social y técnico, a medida que trabajan orientados hacia las metas organizacionales.

El sistema gerencial (circulo 1) influye y está influido por los sistemas técnico y social. La administración define los objetivos del sistema técnico, según su capacidad tecnológica. Los objetivos económicos son modificados por consideraciones tecnológicas, mientras que el grado de tecnología se modifica de acuerdo con aspectos económicos.

El sistema técnico (circulo 2) responde por el flujo de información técnica necesaria para conseguir los objetivos organizacionales. El sistema técnico limita y adapta el sistema social a la necesidad de negociar con los trabajadores el desempeño de tareas, y a su vez, está determinado por la capacidad de los trabajadores para negociar las tareas y las relaciones que se establecen durante la realización del trabajo en la organización.

El sistema social (circulo 3) recibe la influencia del sistema gerencial en cuanto al aumento de participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones en la organización. El sistema gerencial busca que el sistema social se desarrolle en una cultura de colaboración, ya que el grado de cooperación de los individuos y grupos determina los resultados operacionales, y pretende incrementar el nivel de control y dirección o hacer más énfasis en el desarrollo de las capacidades de desempeño.



Lo primordial de este enfoque radica en el hecho de que cualquier sistema de producción necesita una organización tecnológica (equipo y distribución de procesos) y una organización del trabajo (que incluye a quienes desempeñan las tareas necesarias). Aunque las exigencias tecnológicas

condicionan y limitan la clase de organización del trabajo, esta presenta características sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología.

RACIONALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

La racionalidad implica **adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar. Cuándo ser EFICAZ y cuándo ser EFICIENTE.**

La racionalidad se emplea en muchas situaciones: cuando el problema implica una reducción de medios para obtener un fin determinado (utilización mínima de recursos) o cuando los fines deseados determinan la forma de comportamiento de un sistema (adecuación de recurso).

La **eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un fin u objetivo.** La eficiencia es resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete a esta descubrir los medios más adecuados para conseguirlos.

La racionalidad organizacional puede abarcar múltiples aspectos. Podemos hablar de racionalidad económica (de acuerdo a teorías económicas), legal (se adecua a las leyes), social (coherencia con valores y normas sociales), política (poder e influencia que se desea alcanzar) y técnica (cuando se tienen en cuenta evidencia y métodos científicos).

Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. **La eficacia es una medida normativa del logro de resultados; la eficiencia es una medida normativa de la utilización de recursos en ese proceso.**

En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios), en tanto que la eficiencia es una relación técnica entre las entradas y las salidas. La **eficiencia es la relación entre costos y beneficios**, enfocada hacia la Búsqueda de la mejor manera

de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible. La **eficiencia** busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino por los medios. El logro de los objetivos previstos no es competencia de la eficiencia, sino de la eficacia.

EL AMBIENTE GENERAL O MACROAMBIENTE

Se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc.; que **ocurren en el mundo y la sociedad en general.** Las fuerzas que afectan al ambiente general escapan del control, la previsión y hasta la comprensión de las organizaciones.

AMBIENTE DE TAREA (CERCANO) O MICROAMBIENTE

Es el más próximo e inmediato a la organización. Cada organización tiene su propio ambiente de tarea, **del cual obtiene sus entradas y en el cual sitúa sus salidas o resultados.** En el ambiente de tarea se hallan las entradas y salidas del sistema, es decir, proveedores de recursos y clientes o consumidores. Y también los competidores y organismos reguladores.

La primera característica del ambiente es la **complejidad creciente**, la segunda es el **cambio permanente**, y de aquí se deriva la tercera: la **incertidumbre** respecto de lo que ocurre en el ambiente.

DINÁMICA AMBIENTAL

El ambiente de tarea también puede estudiarse desde el punto de vista de su dinamismo, es decir, de la estabilidad o la inestabilidad.

1. **Ambiente de tarea estable y estático.** Permite relaciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas) en la organización, ya que su comportamiento es conservador y previsible.
2. **Ambiente de tarea cambiante e inestable.** Impone reacciones diferentes, nuevas y creativas a la organización, ya que su comportamiento es dinámico, cambiante, imprevisible y turbulento.

COMPLEJIDAD AMBIENTAL

1. **Ambiente de tarea homogéneo.** Permite a la organización alcanzar un pequeño grado de diferenciación de actividades y, en consecuencia, tener una estructura organizacional sencilla y centralizada. La simplicidad es la principal característica de org. que operan en este ambiente. Se concentran en un solo producto o servicio.
2. **Ambiente de tarea heterogéneo.** Impone a la organización la necesidad de establecer unidades u órganos diferenciados que correspondan a los diversos segmentos diferenciados del ambiente de tarea. La complejidad es la característica principal de org. que operan en este ambiente.

CONCEPTO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

La mayor parte de las organizaciones reciben energía de dos maneras: - de las personas (recursos humanos) como fuente de energía, y materiales - (recursos no humanos).

La mano de obra directa es la energía que actúa sobre los materiales que entran en la empresa (producir, vender, etc.), en tanto que la mano de obra indirecta es la energía que actúa sobre los otros miembros de la empresa (supervisión o servicios de asesoría) o sobre materiales que no hacen parte de la transformación empresarial (planeación, estudios de tiempo, contabilidad, etc.).

Los criterios base para establecer la eficacia administrativa son:

- 1 – Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- 2 – Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- 3 – Rotación de personal y ausentismo.
- 4 – Buenas relaciones interpersonales.
- 5 – Buenas relaciones entre los deptos. (entre los subsistemas).
- 6 – Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- 7 – Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada.
- 8 – Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

- 1 – Alcance de objetivos empresariales;
- 2 – mantenimiento del sistema interno;
- 3 – adaptación al ambiente externo.