

Unidad 1

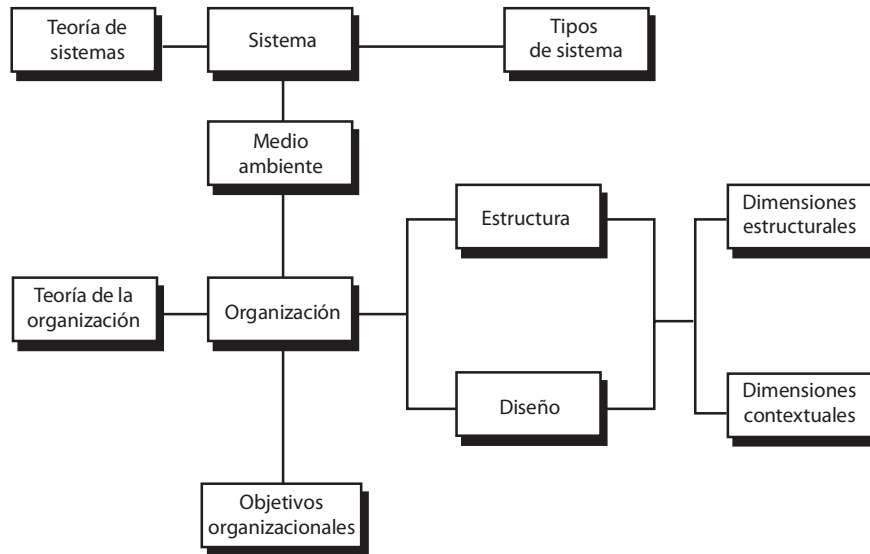
Las organizaciones y la teoría general de los sistemas

Objetivos:

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Identificará los conceptos fundamentales de la teoría de sistemas aplicados al estudio de las organizaciones.
- Definirá una organización de acuerdo con la teoría de sistemas, así como los subsistemas que lo conforman.
- Describirá los diversos enfoques que estudian a las organizaciones como un sistema.
- Describirá los enfoques y aspectos que participan en el diseño organizacional.
- Distinguirá las dimensiones estructurales y contextuales que forman la descripción de las organizaciones.

Conceptos centrales



Introducción

Cuando una empresa o institución inicia sus actividades, o cuando es necesario hacer cambios debido a circunstancias internas o externas, la tarea de **diseño** –o de **rediseño organizacional** según sea el caso– se convierte en una labor primordial para un administrador. Así, para llevarla a cabo exitosamente, requiere conocer de qué manera están compuestas las organizaciones y cómo se relacionan sus componentes entre sí. Para ello es importante entender los conocimientos que aportan a este terreno la teoría organizacional y la teoría de sistemas, así como otras disciplinas que enriquecen el ámbito administrativo.

En la presente unidad se plantean los conceptos básicos que darán soporte al contenido de este libro y permitirán realizar el análisis gradual de diversos aspectos que atañen a la organización. Para tal efecto iniciaremos con una breve descripción de la *teoría general de los sistemas* con el propósito de establecer un marco de referencia para nuestro estudio. Posteriormente se abordarán los conceptos específicos requeridos para comprender en detalle el funcionamiento de la organización y abordar su diseño, finalizando con un primer acercamiento al tema de las dimensiones organizacionales que será retomado nuevamente en unidades subsecuentes.

1.1. La teoría general de los sistemas

La **teoría general de los sistemas** fue desarrollada por Ludwig von Bertalanffy desde la perspectiva de la biología y ha trascendido como una filosofía y un método para estudiar la realidad a través del desarrollo de modelos de explicación científica.

La construcción de modelos desde la cosmovisión de la *teoría general de los sistemas* permite la observación de los fenómenos como un todo, a la vez que se analiza cada una de sus partes sin descuidar la interrelación entre ellas y su impacto sobre el fenómeno general entendiendo al fenómeno como el **sistema**, a las partes que lo integran como **subsistemas**, a las relaciones establecidas por ellas como **interacciones** y al fenómeno general como **suprasistema**.

¿Cuál es la premisa básica de la teoría general de los sistemas?

Por lo anterior, el administrador y el estudioso de las organizaciones no pueden menos que estar de acuerdo con Bertalanffy, quien declaró:

“Es necesario estudiar no sólo partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifica, resultantes de la interacción dinámica de las partes y que hacen diferente el comportamiento de éstas cuando se estudian aisladas o dentro del todo”.¹

La *teoría general de los sistemas* dentro de la administración se ha convertido en una herramienta de análisis muy poderosa al permitir comprender e integrar el trabajo en y para las organizaciones. Una de las principales aportaciones de esta teoría se refiere, sin duda, a la concepción de **sistema** y sus derivaciones, como son: *subsistema*, *entropía*, *homeostasis*, entre otras más que serán analizadas más adelante.

1.1.1. Conceptos básicos de sistemas

En la teoría general de los sistemas, como en cualquier otra teoría y/o disciplina, existen términos particulares que cobran un significado específico y frecuentemente distinto al sentido que se les da en el lenguaje ordinario. A continuación se explican estos términos acotándolos a la perspectiva administrativa.

Sistema. Un sistema se puede definir en forma sencilla como:

Un conjunto de elementos interrelacionados para alcanzar un objetivo o lograr un fin.

La clave para que a cualquier conjunto de elementos se le considere un sistema radica en las interrelaciones. De esta manera, por ejemplo, toda empresa puede considerarse como un sistema, dado que sus elementos (recursos humanos, maquinaria, oficinas, activos financieros, etc.) están relacionados entre sí, tal como se puede apreciar en la figura 1.1.

¹ Bertalanffy, Ludwig von, *Teoría general de los sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1976.

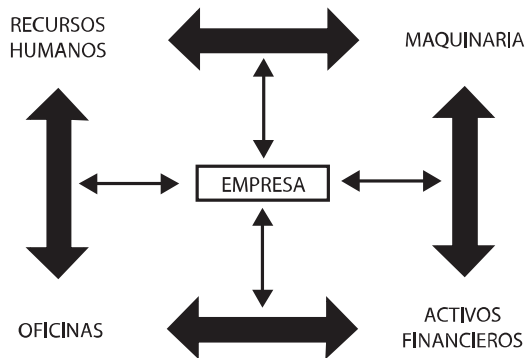


Figura 1.1. Sistema de una empresa.

Algunas veces las conexiones entre los componentes de la organización no son evidentes y una gran parte del trabajo del administrador es encontrarlas. Tal es el caso de las relaciones entre la productividad y los factores sociales al interior de las empresas que fueron puestas de manifiesto por los estudios de Elton Mayo y los Humanistas.

Subsistema. *Mencionamos que un sistema está formado por un conjunto de elementos interrelacionados a los que denominamos subsistemas; sin embargo, cada uno de esos subsistemas puede ser, a su vez, un sistema.* Por ejemplo, podemos considerar que una empresa es un sistema y que el área de contabilidad es un subsistema de la misma, al igual que el área de producción o de mercadotecnia. Pero, si nos enfocáramos al análisis de uno de estos componentes, podríamos considerar al área como un sistema, en tanto que sus diversos departamentos serían vistos como subsistemas.

Suprasistema. *Todo sistema forma parte de un conjunto mayor de elementos al que llamamos suprasistema.² Por ejemplo una empresa, que es un sistema, pertenece a un conglomerado de elementos políticos, económicos, sociales y culturales de un*

Un sistema está formado por subsistemas. Además, cada sistema puede ser un subsistema de un todo mayor.

² Existe, tal vez, una excepción a esta regla si consideramos el universo como un todo o sistema, pues éste no está inserto en ningún suprasistema mayor.

país, que representa el suprasistema en el que está inserta la empresa, al cual, en este caso, se le conoce también como **medio ambiente**.

Es importante mencionar que en el estudio de sistemas el enfoque del investigador cobra importancia, ya que él es quien, dentro de ciertos límites, define cuál es el sistema, el subsistema o el suprasistema. Por ejemplo, si analizamos un equipo de fútbol americano profesional, podemos pensar que éste es un sistema, que la defensiva, la ofensiva y los equipos especiales son subsistemas, y que la liga es el suprasistema. En cambio, si estudiamos una liga de este deporte podemos considerar que cada equipo es un subsistema, que la liga en sí es el sistema y que todo el ámbito del deporte profesional es el suprasistema.

Por otro lado, comúnmente los sistemas se clasifican en *cerrados y abiertos*, dependiendo de los diferentes grados de intercambio o relación entre un sistema y el medio ambiente. Si el grado de relación es de cero, es decir, si no hay interacción de ningún tipo entre el sistema y el suprasistema (o medio ambiente), hablamos de un **sistema cerrado**. En cambio, cuando existen intercambios, ya sea de materia, energía (trabajo) e/o información, estamos refiriéndonos, entonces, a un **sistema abierto**.

Hasta donde se sabe no existe un sistema totalmente cerrado (que no acepta ninguna influencia del exterior ni la ejerce en reciprocidad) y tampoco existe un sistema totalmente abierto (que recibe todas las influencias del exterior de manera indiscriminada). En general se trabaja con *sistemas parcialmente abiertos*. Normalmente, cuando se habla de sistemas cerrados, se trata de tipificar un sistema en el que las influencias externas, de alguna clase en especial, son tan pequeñas que se pueden relegar o despreciar.

La organización es un sistema parcialmente abierto, toda vez que recibe influencias del medio ambiente, al tiempo que ejerce una fuerte influencia al mismo.

La organización es, desde luego, un **sistema parcialmente abierto**. No puede existir una organización que no reciba influencias de su medio ambiente, así como tampoco puede haber una organización que no influya en su suprasistema. Pensemos, por ejemplo, en que los integrantes de cualquier organización salen de este contexto laboral y conviven con la familia y amigos. Así, al hacerlo, exportan influencias del medio hacia la organización y viceversa.

Cabe aclarar que, en lo sucesivo, cuando hagamos mención de la organización como sistema abierto a veces evitaremos el especificar las palabras “parcialmente abierto” para facilitar la lectura, sin embargo debe entenderse siempre que la organización es, efectivamente, un *sistema semiabierto o parcialmente abierto*.

a) Límites e interfases

Todo sistema abierto tiene barreras que definen “su radio de acción y su grado de apertura con respecto al ambiente”.³ Estas barreras, llamadas **límites** o **fronteras**, brindan también la posibilidad de reconocer qué elementos pertenecen al sistema y cuáles no.

Cada sistema tiene límites que lo separan de su medio ambiente o suprasistema.

La piel humana es una muestra de esta frontera en nuestro propio cuerpo. En la organización la reja que rodea las instalaciones de una empresa es, asimismo, un límite entre el sistema y el medio ambiente.

Ahora bien, en ocasiones dichos límites generan interacciones con el suprasistema –o medio ambiente– y en tales casos se les conoce como **interfaz**. Por ejemplo, la entrada a una organización es un límite que está resguardado por personal de seguridad, mientras que la comunicación telefónica o vía electrónica es una *interfaz* entre la organización y las personas que no pertenecen a ella.

Otro ejemplo puede ser enfocado a la recepcionista de una empresa, la cual constituye un límite de la organización en virtud de que otorga o niega la entrada a los visitantes; pero, asimismo, produce una interfase entre la organización y el medio ambiente al permitir el flujo de entrada o salida de las personas.

De igual manera las organizaciones abren paso a la información proveniente del exterior, pero no a todo tipo de información o no a todo el sistema. Como un ejemplo mencionemos a una organización que cuenta con un sistema global de Internet, a través del cual el área de finanzas tiene acceso a un servicio en línea que le ofrece datos financieros, como cotizaciones de la bolsa de valores o del tipo de cambio peso-dólar.

Sin duda, esta información resulta útil y necesaria para las labores cotidianas del área, pero no lo sería para el área de recursos humanos, mercadotecnia o almacén, ya que no requieren este tipo de datos para sus labores diarias. Es aquí donde los límites e interfases intervienen para administrar y controlar la información externa, observando si es idónea para el sistema o los subsistemas.

Podemos decir que una de las labores más importantes del administrador es diseñar una organización apta para percibir información importante del medio, por ejemplo aquella que redunde en cómo mejorar un servicio al cliente a través de sus quejas y sugerencias.

³ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, Brasil, 1986, p. 23.

b) Entropía

Los sistemas cerrados, al recibir poco o nada de su exterior, tienen la tendencia a acercarse a un estado estático. A esto se le llama más formalmente **entropía**, término prestado de la termodinámica, que se puede definir como:

“La tendencia a moverse hacia un estado caótico y de desintegración, en el cual el sistema pierde su potencial de transformación de energía o trabajo; (...) se refiere a la pérdida de energía o información en sistemas aislados, que los lleva a la degradación, a la desintegración y a la desaparición”.⁴

Si la entropía es el proceso mediante el cual un sistema tiende a consumirse, desorganizarse, desintegrarse y morir, el sistema necesita abrirse y reabastecerse de energía e información que le permitan mantener su estructura y sobrevivir.

Por ejemplo, la figura 1.2 representa a una empresa que no recibe o rechaza información y energía externa –entropía– (ya sea de sus clientes, proveedores, insumos, del mercado o de la propia competencia) con respecto a la calidad de sus productos o servicios, que se cierra a las innovaciones tecnológicas actuales o a las tendencias del mercado, y que además evita escuchar las quejas de sus clientes y las inconformidades de sus propios empleados, no sabrá como mejorar y generar ventajas competitivas y poco a poco dejará de contribuir de manera útil a la sociedad augurando su autoextinción.

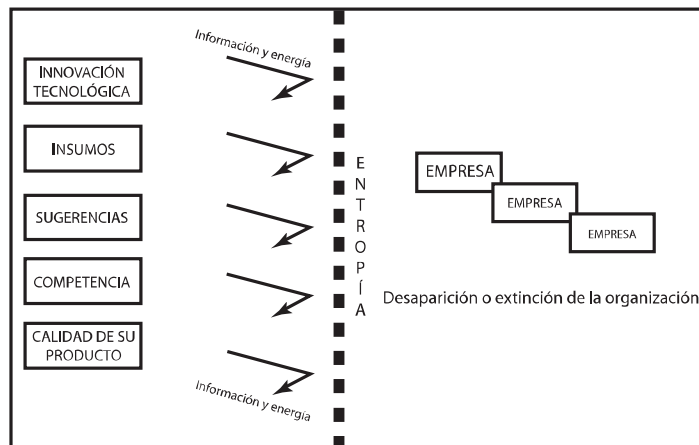


Figura 1.2. Empresa entrópica.

⁴ *Ibidem*, p.18.

c) Entropía negativa

La entropía es característica de los sistemas cerrados y no excluye a los sistemas abiertos. Al recibir insumos⁵ en forma de materiales, energía e información que se absorbe

¿Qué es la entropía negativa?

del exterior, el sistema puede evitar el proceso de entropía y conservar la capacidad de realizar y transformar el trabajo en un producto o servicio. A esta característica del sistema se le llama **entropía negativa**, aunque también se le conoce como *capacidad de auto-organización*.

Comparando el ejemplo anterior, si la empresa se abre a la información proveniente de su ambiente externo, a las nuevas tendencias tecnológicas y del mercado, etc., y si al mismo tiempo inicia internamente las interacciones entre sus componentes para adaptarse al ambiente, podrá estructurarse adecuadamente, mejorar su calidad organizacional y seguir contribuyendo de manera útil a la sociedad, asegurando con ello su existencia, permanencia y desarrollo.

d) Homeostasis

Se entiende por **homeostasis** a la capacidad que tienen los sistemas abiertos de alcanzar un equilibrio dinámico con su medio ambiente. Esto es, al *importar* materia, energía e información del exterior, auto-organizarse, y *exportar* materia, energía e información de otro tipo al medio.

Mediante este proceso el sistema mantiene sus funciones, se desarrolla y se desempeña adecuadamente para sobrevivir. Por ejemplo, supongamos que una empresa recibe información de que la rama industrial de la cual forma parte sufrirá una contracción debido a condiciones económicas adversas. En consecuencia, dicha organización responde al medio *aprovechando las entradas*, recortando sus gastos para sobrevivir a la mala situación, racionalizando los ingresos y fomentando el trabajo de calidad entre sus empleados para anticiparse al cambio externo, conseguir un margen de seguridad y *garantizar la salida continua de productos del sistema*. Con ello seguramente esta empresa podrá asegurar su equilibrio dinámico al *mantener constante la razón de intercambio con el medio y las relaciones entre sus partes*.

⁵ Entradas o recursos provenientes del exterior, necesarios para la operación del sistema.

e) Retroalimentación o *feedback*

¿Qué es la retroalimentación?

Es mediante la **retroalimentación** que un sistema abierto mantiene su homeostasis; puede considerarse como parte del control de un sistema a través del cual recibe información sobre el propio desempeño y lo ayuda a corregir los desvíos manteniéndolo en la dirección adecuada.

En la actualidad ninguna empresa o institución puede sobrevivir, desarrollarse y consolidarse sin llevar a cabo una eficiente retroalimentación organizacional, es decir, aprender de lo realizado para poder mejorar sus acciones y resultados.

f) Equifinalidad

Se entiende por **equifinalidad** a la capacidad que poseen los sistemas abiertos de alcanzar sus objetivos mediante el uso de diversos medios y partiendo de diferentes condiciones iniciales.

Las organizaciones actuales deben ser totalmente adaptativas a todas las contingencias que pudieran surgir.

Por ejemplo, un equipo de fútbol cuyo jugador principal es expulsado puede adaptar su estrategia de juego y es capaz de ganar de cualquier manera el partido. Todos conocemos el caso de personas que tienen facilidad para pintar y lo logran aun cuando quedaron impedidos para usar sus manos después de algún accidente o como consecuencia de una malformación congénita. Una organización puede perder ejecutivos clave o vivir condiciones de incertidumbre generadas por su medio ambiente económico y no obstante lograr sus objetivos. Todos estos son ejemplos de equifinalidad.

g) Sinergia

Este término es entendido como la acción conjunta de dos o más elementos –o subsistemas que forman parte de un sistema–, cuyo resultado, productividad o eficiencia es superior a la suma de las acciones individuales de esos elementos o subsistemas.

Un equipo de fútbol unido, conformado por jugadores buenos, aunque no excelentes, frecuentemente derrota a equipos integrados por “estrellas” que juegan de manera individualista. Asimismo, una empresa en la que sus departamentos trabajan intercambiando información, interactuando cotidianamente y cooperando para resolver los problemas u obstáculos, puede lograr resultados superiores a otra empresa en la que predomina la competencia interna y la falta de esencia como equipo de trabajo.

Ejercicio 1

1. La teoría general de los sistemas fomenta de manera permanente la construcción de _____ que permiten la observación de los _____ como un _____, a la vez que se analiza cada una de sus _____ sin descuidar la _____ entre ellas y su impacto sobre el fenómeno _____.
2. Conjunto de elementos interrelacionados para alcanzar un objetivo o lograr un fin:
 - a) Suprasistema.
 - b) Subsistema.
 - c) Sistema.
 - d) Entropía.
3. ¿De qué manera pueden ser clasificados los sistemas? Explica y ejemplifica cada uno de estos tipos.

_____.
4. Explica, con tus propias palabras, por qué se dice que la organización es un sistema parcialmente abierto o semiabierto.

_____.

5. Relaciona las siguientes columnas que hacen alusión a las características de los sistemas:

- | | |
|--|---|
| a) Barreras que definen el radio de acción del sistema e impiden o permiten el flujo de algún tipo de estímulo exterior. | () Retroalimentación.
() Entropía.
() Equifinalidad. |
| b) Capacidad de alcanzar un equilibrio dinámico, manteniendo constante la razón de intercambio con el medio y las relaciones entre sus partes. | () Sinergia.
() Límites o frontera.
() Homeostasis. |
| c) Tendencia a moverse hacia un estado estático en el cual el sistema pierde su potencial de transformación de energía o trabajo. | |
| d) Parte del control de un sistema a través del cual recibe información de su propio desempeño y corrige desviaciones. | |
| e) Capacidad de un sistema para lograr sus objetivos adaptándose a las contingencias. | |
| f) Acción conjunta de dos o más elementos –o subsistemas–, cuyo resultado es superior a la suma de las acciones individuales. | |

1.2. La organización

¿Cómo se explica
qué es una
organización desde
la perspectiva
sistémica?

Toda **organización** es, como explicamos antes, un sistema parcialmente abierto o semiabierto que obtiene del medio ambiente aquellos **insumos o entradas** (*inputs*) de recursos necesarios (materias primas, capital, información, fuerza de trabajo, etc.) para que pueda operar. La organización toma estos recursos, los *procesa* en las diversas partes del sistema (áreas de producción, mercadotecnia, ventas, recursos humanos, etc.), aplicándoles sus propios procesos internos, y los *transforma* en **salidas o resultados** (*outputs*) que regresan al ambiente en la forma de productos o servicios útiles para la comunidad, o como recompensas (salarios, dividendos) para los integrantes del sistema.

Las organizaciones deben poseer límites y ser capaces de generar entropía negativa, retroalimentación, homeostasis y equifinalidad. Por su parte, los administradores deben lograr las metas organizacionales a pesar de que los recursos existentes no sean los originalmente contemplados, o pese a que la situación externa se modifique y cambie constantemente enfrentándolos a nuevos retos. La capacidad de adaptación y anticipación al cambio se ha vuelto una necesidad para cualquier individuo u organización.

Toda organización está integrada actualmente por características sistémicas, lo cual contribuye a que el estudio de ésta sea más efectivo.

1.2.1. Concepto de organización

En el libro de *Principios y perspectivas de la administración* (INITE, México, 2006) se estudia que la palabra **organización** posee dos acepciones distintas dentro del ámbito administrativo:

- a) *Se puede usar como sinónimo de empresa o institución; esto es, como un conjunto de individuos que trabajan coordinadamente de manera formal para alcanzar una meta común o un conjunto de metas que difícilmente podrían lograrse de manera individual.*
- b) También se puede utilizar como la acción y el efecto de organizar. En esta acepción el término corresponde a la segunda función o etapa del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

Para fines de esta sección nos referiremos a la primera de estas definiciones. *La **organización** permanente y formal, objeto de nuestro estudio, puede tener o no fines de lucro; su tamaño y número de integrantes puede variar, así como sus propietarios; puede situarse en uno o varios sectores económicos y su mercado puede ser pequeño o grande; se estructura y se rige formalmente a través de la definición de roles y relaciones que delinear su comportamiento, y de conformidad a la legislación del o los países en los que se ubique.*

¿Qué características posee una organización?

Toda organización formal presenta las siguientes características:

- Tiene un *nombre* al cual también se le denomina *razón social*.
 - Está *constituida formalmente* como persona moral de conformidad con las leyes aplicables del país, y obtiene de ello tanto derechos como obligaciones.
 - Tiene un propósito definido, mismo que frecuentemente se encuentra expresado en el *acta constitutiva*⁶ que le otorga su existencia formal.
-
- La característica más importante de las organizaciones, se sustenta en las personas.
-
- Está formada por *personas* que trabajan de manera planificada, en y para la organización, a través de una *estructura intencional y formalizada* que enlaza y regula las actividades y relaciones de sus miembros.
 - Es propietaria de un conjunto pequeño o grande de *recursos* que necesitan para alcanzar sus metas y que pueden ser diferentes a los de sus miembros e incluso a los de sus propietarios.
 - Las personas *interactúan* individualmente y en grupos entre sí y con el medio ambiente para la consecución de sus objetivos personales y las *metas organizacionales*.

1.2.2. La organización como sistema

*Rescatando lo analizado hasta el momento, es posible concluir que la organización es un **sistema semiabierto** y a la vez un **sistema social**, toda vez que es una agrupación humana intencionalmente formada y en interacción constante con su medio para lograr ciertos objetivos. Así, vista la organización desde ambas perspectivas, podemos definirla como:*

⁶ El acta constitutiva es un documento registrado ante notario público y representa el acto legal que da vida formal a una organización. En dicho documento se indican, entre otras cosas, el nombre de la organización y sus propietarios, el objetivo social de la empresa o institución (a lo que se va a dedicar) y su patrimonio o capital. Otras organizaciones tienen maneras distintas de fundarse, ya que hay leyes o decretos que les dan vida formal.

“Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados (personas, áreas, departamentos...) que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema) operando con datos, energía y materia (insumos necesarios) unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual interactúa dinámicamente) para suministrar a cambio información, energía o materia (salidas o resultados)”.⁷

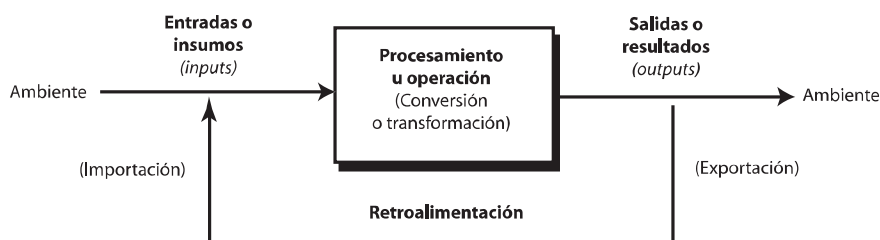


Figura 1.3. La organización como sistema y sus cuatro elementos esenciales.⁸

Por otro lado, es importante mencionar que existen dos variantes que tipifican a una organización (en tanto sistema social y abierto) de acuerdo con su función. De esta manera podemos clasificarlas en **productivas** o de **servicios**. El primer caso corresponde, por ejemplo, a una empresa dedicada a la producción de vidrio industrial o acero; mientras que en el segundo caso es posible ejemplificar a una agencia de viajes o a una empresa de consultoría contable y administrativa.

La siguiente figura muestra un esquema representativo del *enfoque de sistemas de la administración*, mismo en el se pueden observar y analizar los elementos que intervienen en el **sistema organizacional**, así como sus interrelaciones:

⁷ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill, México, 2000, p. 16.

⁸ *Ibidem*.

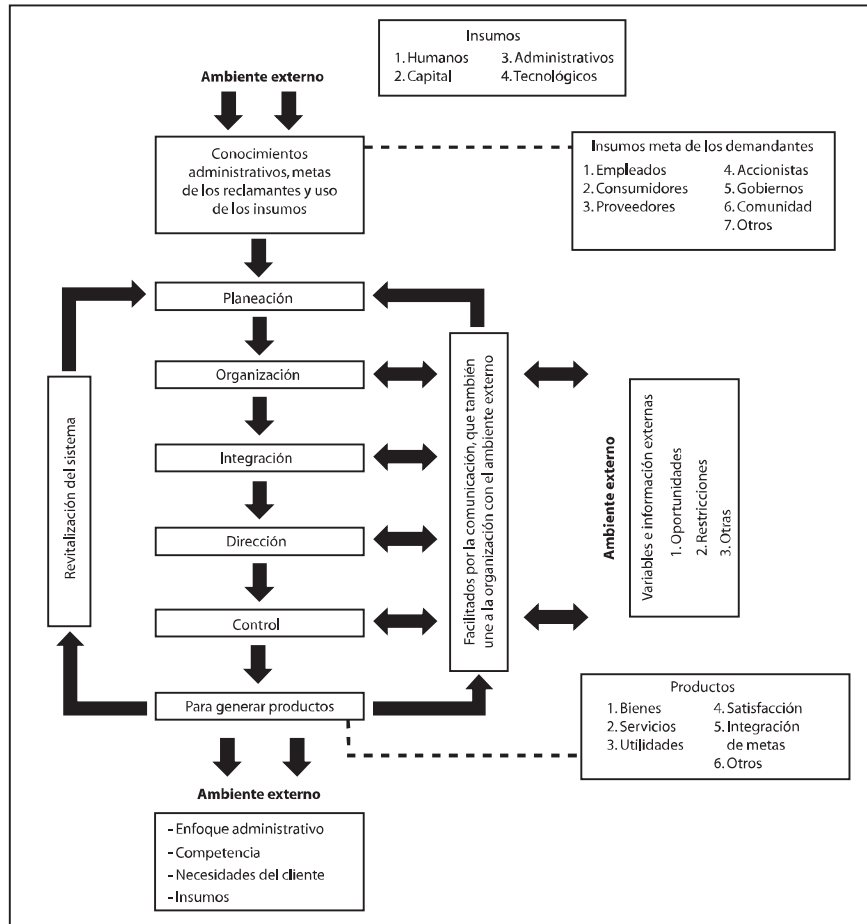


Figura 1.4. Enfoque de sistemas de administración.⁹

Ahora bien, al ser un sistema abierto (aun cuando lo sea parcialmente), una organización comparte con otros sistemas de este tipo las siguientes características:

⁹ Adaptado de Koontz, Harold / Wehrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1999, p. 375.

- Tiene componentes o *subsistemas interrelacionados* y esa interrelación produce una *sinergia* mediante la cual el sistema forma algo distinto como resultado de la suma de sus partes y se comporta como una totalidad. La organización en general tiene diversas áreas y/o departamentos, y el trabajo interrelacionado entre todos ellos es el que produce el éxito o fracaso de la misma.
- Como sistema parcialmente abierto, siempre puede ser considerado como un *mecanismo de transformación* que recibe algunos elementos y exporta otros. Dicho de otra manera, la organización importa materias primas, trabajo e información del medio, y exporta productos o servicios.

¿Por qué se dice que la organización es un mecanismo de transformación?
- Tiene *límites y fronteras* que lo diferencian de su medio circundante. Estos límites, que en los sistemas cerrados son rígidos, en los sistemas abiertos (como la organización) son más *flexibles*. Además de la frontera obvia, como lo son las rejas o paredes, la organización posee límites hasta los que llegan sus atribuciones o marcan su radio de acción; por ejemplo, un jefe puede dar órdenes a sus subordinados dentro del contexto laboral, pero no fuera de él, así como tampoco puede pedirles que falten a las normas institucionales (consideradas también como límites del sistema).
- Puede generar *entropía negativa*, esto es, tiene la capacidad de auto-organizarse para contrarrestar la entropía. Esto lo logra mediante la búsqueda del equilibrio dinámico también llamado *homeostasis*. Las organizaciones frecuentemente se reestructuran para adaptarse mejor al ambiente y modifican sus procesos y procedimientos internos, su publicidad, sus estrategias de venta, etcétera.

El sistema procura mantener cierta persistencia en el intercambio con el ambiente para evitar el proceso entrópico y afianzar su carácter organizacional.
- Busca la *homeostasis* mediante el mecanismo llamado *retroalimentación*. Esta última se logra cuando la organización, a través de la función de control del proceso administrativo, recibe un *input* de información que le indica los efectos de su operación, la asimila y actúa para mantener al sistema en el camino adecuado. La información acerca de los objetivos alcanzados por el sistema, o de las fallas encontradas, alimenta la

organización y la nutre con ajustes necesarios. Existen muchas formas de hacer llegar esa información al sistema; en la actualidad las empresas más competitivas han creado páginas y direcciones en Internet para tener una retroalimentación más ágil con sus clientes y con la comunidad en general.

- Por último, el sistema organizacional tiene la característica de **equifinalidad** toda vez que es capaz de anticiparse al cambio, de adaptarse y de alcanzar sus objetivos mediante el uso de diversos medios, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

Ejercicio 2

1. La organización es un conjunto de _____ que trabajan _____ de manera _____ para alcanzar una _____ común o un conjunto de _____ que difícilmente podrían lograrse de manera individual.
2. ¿Cuáles son las características de una organización formal?

_____.
3. La organización, vista desde su perspectiva dual como sistema social y como sistema semiabierto, puede ser definida de la siguiente manera:
 - a) Un conjunto de subsistemas interrelacionados que operan dentro de un suprasistema para lograr un objetivo.
 - b) Un conjunto de subsistemas que interactúan con su medio ambiente social y lo transforman.
 - c) Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr un objetivo operando con insumos de su ambiente para suministrarle a cambio resultados.
 - d) Un conjunto de elementos que se relacionan con el medio para retroalimentar la obtención de insumos.

4. Los elementos esenciales de la organización, como sistema, son:
- a) Los subsistemas, la importación de insumos y las salidas.
 - b) Las entradas, el procesamiento u operación, las salidas y la retroalimentación.
 - c) Los insumos, los resultados, el medio ambiente y los subsistemas.
 - d) El medio ambiente, la retroalimentación, los subsistemas y los insumos.

1.3. Los subsistemas de la organización y su importancia para el administrador

Son muchos los autores que analizan a la organización como un sistema e identifican en él diferentes subsistemas. Para los fines de este libro se utilizarán dos enfoques que a través del tiempo han resultado prácticos. A continuación se explican brevemente.

1.3.1. Enfoque de Kast y Rosenzweig

Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig¹⁰ nos indican que la organización es un sistema compuesto por *cinco subsistemas*:

El subsistema de metas y valores. En él se conjuntan los objetivos explícitos e implícitos (no acordados formalmente) de la organización, así como aquellos ideales que les dan esencia. Se debe comprender que la organización asimila muchos de los valores del medio ambiente que la rodea, por lo que debe lograr ciertas metas determinadas por el sistema, a fin de cumplir con una función para la sociedad y responder a los requerimientos sociales.

Este enfoque ayuda a identificar elementos importantes en el diseño organizacional.

¹⁰ Kast, Fremont / Rosenzweig, James, *Administración en las organizaciones*, McGraw-Hill, México, 1993.

El subsistema psicosocial. Está formado por individuos y grupos en interacción (formal e informal) y abarca todo lo que se refiere al comportamiento humano dentro de la organización. Incluye la motivación, posiciones, funciones y

No existe un subsistema psicosocial igual a otro entre organizaciones, e incluso dentro de una misma organización.

relaciones, así como la dinámica de los grupos y los sistemas de influencia (sindicatos, por ejemplo). Se ve afectado por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones personales. Esas fuerzas crean el clima y la cultura organizacional dentro de los cuales los participantes realizan sus actividades y desempeñan sus tareas, por lo que también forman parte importante del subsistema.

El subsistema estructural. Se refiere a las formas en que las tareas de la organización son divididas (diferenciación) y coordinadas (integración), por lo que este subsistema se identifica de manera estrecha con la segunda función del proceso administrativo denominada “organización”. En un sentido formal, la estructura organizacional está determinada por los estatutos de la organización, por las descripciones de puestos y la jerarquía, así como por reglas y procedimientos dictados. Asimismo tiene que ver con los esquemas de autoridad, la comunicación y el flujo de trabajo que se desprenden de las relaciones entre sus miembros.

¿A qué se refiere el subsistema técnico o tecnológico?

El subsistema técnico o tecnológico. Está relacionado con el conocimiento requerido para el desempeño de las tareas organizacionales, incluyendo las técnicas y la tecnología utilizadas para poder convertir o transformar

las entradas (insumos) en resultados o salidas (productos o servicios). Éste es un conocimiento condicionado por los objetivos y tareas que la organización se plantea y por el nivel de avance tecnológico de la sociedad en la cual está inmerso el sistema.

El subsistema administrativo o gerencial. Tiene a su cargo la coordinación de todos los otros subsistemas, por lo que interactúa con toda la organización: la relaciona con su medio, fija las metas, desarrolla los planes estratégicos y operativos, diseña la estructura y establece los procesos de medición del desempeño y control.

Cada uno de los subsistemas está relacionado con todos los demás; influye y es influido por éstos en una interacción dinámica. Por ejemplo, así como las metas y valores de una empresa pueden influir en los cambios tecnológicos internos que la

organización esté dispuesta a aceptar, también la tecnología influye poderosamente en el diseño y conformación de la estructura organizacional.

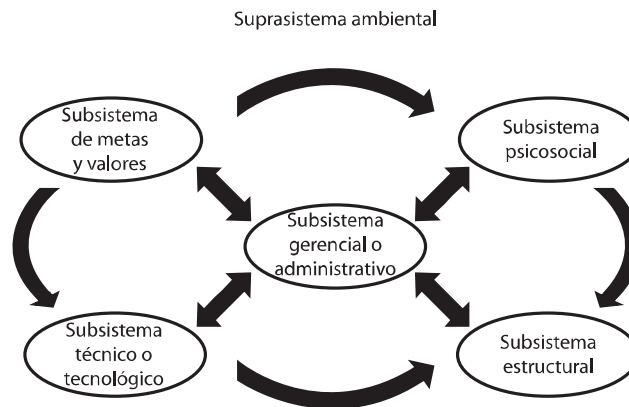


Figura 1.5. Enfoque de Kast y Rosenzweig: subsistemas de la organización.¹¹

El enfoque de Kast y Rosenzweig nos permite *integrar* las aportaciones de las diferentes *teorías de la administración* que han aparecido. Nunca deben verse como perspectivas opuestas—en donde una se desecha para dar paso a otra—, sino como la conformación de una visión más amplia que enriquece y evoluciona el terreno administrativo.

Veamos a continuación algunos ejemplos de las teorías que estudiaste en el libro de *Principios y perspectivas de la administración*.

La **teoría de la administración científica** expuesta por Frederick Taylor se enfoca al subsistema tecnológico y, en cierta medida, a los subsistemas estructural y gerencial; sin embargo, no contempla los otros subsistemas y hace caso omiso del medio ambiente. Para este teórico la creación del mejor método, la especialización y la división del trabajo, se encontraban por encima de las necesidades individuales de los trabajadores.

¿Cómo se relacionan los subsistemas en las diferentes teorías administrativas?

La **teoría administrativa** de Henri Fayol se centra en los subsistemas estructural y gerencial, y da una atención mínima a los otros subsistemas y a la relación con el medio ambiente. De esta manera, las contingencias ambientales y las necesidades de los empleados de niveles inferiores quedan en segundo término.

¹¹ *Ibidem*.

La **teoría de las relaciones humanas**, de la cual Elton Mayo y F. Roethlisberger son exponentes, se enfoca de manera significativa en el subsistema psicosocial y, en cierta forma, en el subsistema de metas y valores. No obstante, aborda de manera ínfima la relación con el medio ambiente y con el resto de los subsistemas, por lo que la división del trabajo y la estructura organizacional, entre otras cosas, cobran poco valor desde esta perspectiva.

El **enfoque situacional o de contingencias**, entre cuyos exponentes se mencionan a Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Tom Burns y G. M. Stalker, abarca en gran medida los subsistemas estructural, gerencial, tecnológico y psicosocial, así como su relación con el medio ambiente. Pero, por otra parte, no es muy explícito en el manejo del subsistema de metas y valores, restándole fuerza e importancia.

Al analizar lo anterior podemos percatarnos de que los estudiosos de la administración ven y entienden a la organización desde distintos ángulos o perspectivas, otorgándole así un *significado particular y diferente entre sí*. Difícilmente podemos decir cuál de estas teorías está en lo correcto y cuál está equivocada; resulta más conveniente plantear que todas ellas son visiones parciales de la organización y que el enfoque de sistemas trata de integrarlas para lograr un todo coherente. Finalmente, es importante recordar que difícilmente en la práctica se ejerce una teoría pura, ya que la organización es quien ajusta o adapta, a sus propias necesidades y medio ambiente, las aportaciones que se desprenden de ellas.

1.3.2. Enfoque de Lawrence y Lorsch

Otro enfoque comúnmente utilizado en el estudio de las organizaciones es el postulado por Paul Lawrence y Jay Lorsch, quienes definen tres diferentes subsistemas:

- **Subsistema de mercadotecnia.** Promueve la venta de los productos o servicios ante el mercado.
- **Subsistema de producción.** Transforma los insumos en productos (o servicios) y da soporte al trabajo desarrollado por el subsistema de mercadotecnia.
- **Subsistema de investigación.** Desarrolla las especificaciones de los productos para que los dos subsistemas anteriormente mencionados puedan llevar a cabo sus tareas.

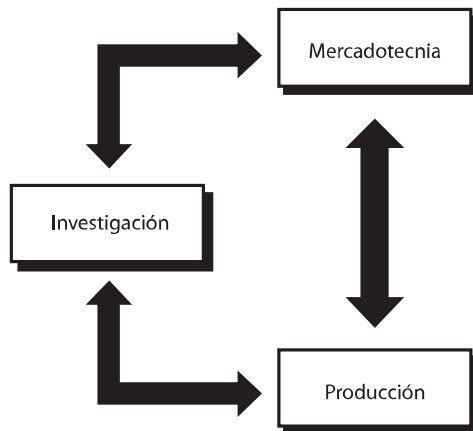


Figura 1.6. Enfoque de Lawrence y Lorsch: subsistemas de la organización.

Es claro que estos subsistemas se encuentran relacionados entre sí. Por ejemplo, el *subsistema de mercadotecnia* debe indicarle a *producción* su pronóstico de ventas con el propósito de prever la capacidad de respuesta en la organización, al tiempo que comunica a *investigación* su percepción de las necesidades del cliente para mejorar la calidad del producto o servicio.

¿Cómo se relacionan los subsistemas en este enfoque?

El *subsistema de producción*, a su vez, debe retroalimentar a *investigación* con respecto a los problemas que enfrenta para implementar sus diseños, y a *mercadotecnia* en alusión a las dificultades que puede tener para cumplir sus demandas y plantear alternativas.

El *subsistema de investigación*, por último, debe participar a las otras áreas su visión de los nuevos adelantos y la manera como se pueden aprovechar para beneficio de los clientes y de la propia empresa.

Una aportación muy importante de este enfoque, la cual cobra alto significado para el administrador y para su labor de diseño, se fundamenta en la siguiente afirmación:

Cada *subsistema* de la organización enfrenta una parte *distinta del medio ambiente* ante la cual debe *reaccionar e interactuar*.

Ejercicio 3

1. Relaciona las siguientes columnas que hacen alusión al enfoque de Kast y Rosenzweig:

- | | | |
|---|-----|--|
| a) Subsistema de metas y valores. | () | Se refiere a las formas en que las tareas de la organización son divididas (diferenciación) y coordinadas (integración). |
| b) Subsistema psicosocial. | | |
| c) Subsistema estructural. | | |
| d) Subsistema técnico o tecnológico. | () | Está relacionado con el conocimiento requerido para convertir o transformar las entradas (insumos) en salidas (productos o servicios). |
| e) Subsistema gerencial o administrativo. | () | Está formado por individuos y grupos en interacción y abarca todo lo que se refiere al comportamiento humano dentro de la organización. |
| | () | Coordina e interactúa con todos los subsistemas de la organización. |
| | () | Conjunta los objetivos explícitos e implícitos de la organización y los ideales que le dan esencia para cumplir con una función y responder a los requerimientos sociales. |

2. El enfoque de Lawrence y Lorsch sostiene que la organización está formada por los siguientes subsistemas:

- a) El de metas y valores, el estructural y el gerencial.
- b) El situacional, el humanista y el científico.
- c) El de mercadotecnia, el de producción y el de investigación.
- d) El psicosocial, el técnico y el administrativo.

3. Asimismo, Lawrence y Lorsch sostienen que cada _____ de la organización enfrenta una parte _____ del _____, ante la cual debe _____ e _____.

1.4. Definiciones básicas relacionadas con la teoría de la organización

En secciones anteriores analizamos algunos de los términos comúnmente utilizados en la teoría de sistemas. Corresponde ahora dar explicación a los conceptos básicos de la *teoría de la organización*, a fin de cimentar en ellos el contenido final de este libro.

¿Qué es la teoría de la organización?

“La **teoría de la organización** estudia la estructura y el diseño de la misma, y se refiere tanto a los aspectos descriptivos como a los prescriptivos; es decir, describe cómo están estructuradas las organizaciones y ofrece sugerencias de cómo pueden construirse para mejorar su efectividad”.¹²

Expresado brevemente, la **teoría de la organización** (o teoría organizacional) es el conjunto de principios que sirven de guía al administrador para diseñar las organizaciones.

Organización.¹³ Aun cuando se ha mencionado el concepto en diversas ocasiones, vale la pena reiterar que es un conjunto de individuos que trabajan coordinadamente de manera formal para alcanzar una meta común o conjunto de metas que difícilmente podrían lograrse de manera individual.

Estructura organizacional. La estructura organizacional estipula cómo deben ser distribuidas e integradas las tareas. Asimismo establece quién le reporta a quién, los mecanismos formales de coordinación y los patrones de interacción que deben seguirse.

“La estructura organizacional se podría concebir como el componente organizacional que permite la *articulación* de los *individuos*, los *procesos*, los *finés* y el *contexto*.”¹⁴

¹² UNITEC, *Administración 2*, México, 1998, p. 19.

¹³ Recuerda que nos estamos refiriendo al concepto de organización como sinónimo de empresa o institución.

¹⁴ UNITEC, *Comportamiento organizacional 2*, México, 1999, p. 88.

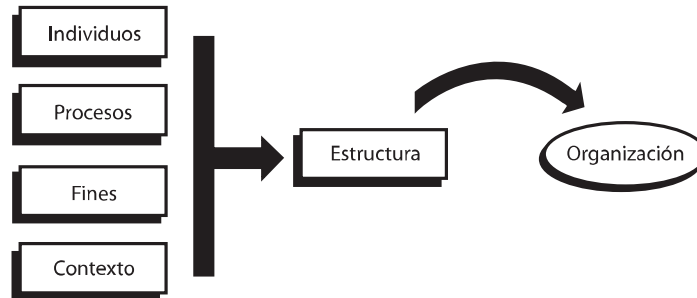


Figura 1.7. Elementos que integran la determinación de la estructura y la forma organizacional.¹⁵

Organigrama. Es un modelo jerárquico (desde luego limitado y abstracto) de la estructura organizacional. Este diagrama muestra las funciones, los departamentos y las posiciones en la organización y cómo se relacionan.

Diseño organizacional. Conjunto de decisiones y acciones que lleva a construir o cambiar la estructura de una organización con el objeto de alcanzar sus metas organizacionales. Este conjunto de decisiones puede ser tomado por una o varias personas, de manera muy rápida o a través de un periodo largo.

Las decisiones que debe tomar una empresa para el diseño organizacional redundan en cuatro aspectos fundamentales:

- | | |
|---|---|
| <p>¿Qué tipo de decisiones se debe afrontar en el diseño organizacional?</p> | <p>a) <i>Qué va a hacer cada persona en la organización.</i> A esto se le conoce frecuentemente como división del trabajo; procedimiento a través del cual un proceso complejo se descompone en pequeñas tareas.</p> <p style="padding-left: 20px;">La división del trabajo es una labor fundamentalmente analítica, toda vez que segmenta las actividades de la organización en conjuntos de tareas que una sola persona puede hacer.</p> <p>b) <i>Cómo serán reagrupadas las tareas en unidades de trabajo integradas por varias personas.</i> Este reagrupamiento puede obedecer a diferentes criterios: por <i>funciones</i> de los miembros, por <i>productos o servicios</i></p> |
|---|---|

¹⁵ *Ibidem.*

resultantes, por el territorio o *zona geográfica* que ocupa, por los *clientes* que atiende, etcétera.

Decidir cómo se van a agrupar los puestos para lograr un trabajo coordinado y eficiente se conoce como **departamentalización** y es una labor sintética; es decir, parte del agrupamiento de puestos resultante de la división del trabajo, a fin de conformar *equipos de trabajo coordinados* y de un *mismo nivel jerárquico*.

- c) *Cuántas personas deben depender de un gerente, jefe o supervisor* para poder seguir ejerciendo adecuadamente sus funciones. A esto se le llama **tramo de control**.

Si pensamos que los gerentes (o supervisores) en general pueden controlar a pocas personas, seguramente la tendencia se inclinará al diseño de una organización de muchos niveles. En cambio, si consideramos que un gerente puede controlar a muchos empleados, la organización tenderá a ser *plana*, con pocos niveles. Así mismo es importante resaltar que algunas organizaciones tienden a evitar un gran número de “jefes”, fomentando en el empleado una cultura de *autosupervisión*.

- d) *Cuál será el margen de autoridad entre los miembros para decidir en la organización*. En la toma de decisiones la autoridad se encuentra repartida de manera muy desigual en las organizaciones. En algunas empresas, por ejemplo, solamente los administradores de más alto nivel pueden tomar decisiones, incluso para asuntos poco relevantes. En otras, sin embargo, los empleados de cualquier nivel pueden tomar decisiones sobre aspectos importantes.

Lo anterior hace referencia a la **delegación de autoridad**, principio organizacional que consiste en determinar, como su nombre lo indica, la autoridad que tiene cada puesto para decidir o actuar y sobre qué aspectos. Algunas preguntas que se hacen los administradores a este respecto son: ¿qué decisiones serán tomadas por la dirección general de la empresa y cuáles podrán ser tomadas por los niveles subsecuentes de la estructura?, ¿la autoridad estará centralizada o descentralizada?, etcétera.

“La delegación de autoridad debe de ser real, lo cual incluye no sólo lo que un superior le dice a su subordinado, sino también su manera de actuar”.¹⁶

¹⁶ Staiger, John G. Tomado de Koontz / Wehrich, *Op. cit.*, p. 301.

Enfoques de la teoría organizacional

¿Cuáles son los enfoques que se desprenden de la teoría organizacional?

Una vez definidos los términos básicos para el estudio de la *teoría organizacional*, es importante también analizar las características esenciales de los diversos enfoques o corrientes que se desprenden de ella.

Cabe mencionar que, hasta el momento, no existe una teoría o enfoque único. De hecho existen diversas corrientes que nos indican cómo debemos realizar el diseño organizacional, mismas que podemos clasificar en *mecanicistas*, *orgánicas* y *contingentes*.

Enfoque mecanicista o burocrático. Se identifica con las ideas de Taylor, Fayol, Weber y otros autores que indican que la mejor manera de organizar es mediante reglas formales, manuales de organización y procedimientos.

Bajo este enfoque el diseño produce un tipo de *organización ordenada*, pero al mismo tiempo *rígida*, a la cual le resultará difícil adaptarse a nuevas condiciones y resolver nuevas contingencias.

Las empresas organizadas, conforme a principios mecanicistas, son propensas al establecimiento –casi obsesivo– de reglas y procedimientos, y esperan que los empleados las conozcan y acaten. Cabe mencionar que muchas organizaciones gubernamentales están estructuradas de esta manera.

Enfoque orgánico o humanista. Se relaciona con las ideas de los teóricos humanistas como Mayo, McGregor y Likert, quienes argumentan que la mejor manera de organizar es permitiendo la libre existencia de *grupos informales* y fomentando la *autonomía* de las personas.

Este enfoque tiende a generar un tipo de *organización flexible*, capaz de adaptarse y anticiparse al cambio. No obstante ello, resultará difícil la existencia de un *orden estricto*.

Las organizaciones en las que es importante la *creatividad individual*, como por ejemplo las agencias de publicidad, frecuentemente se estructuran siguiendo estos principios.

Enfoque contingente o situacional. Este enfoque, entre cuyos exponentes se encuentran Lawrence y Lorsch, sostiene que la mejor manera de organizar no siempre es mecanicista ni siempre orgánica, sino que *depende* de las *contingencias* o *situaciones* que enfrenta cada organización.

Este enfoque afirma que la manera de organizar debe estar orientada a las demandas ambientales y tecnológicas, sin descuidar otros factores, como la tarea y las personas involucradas¹⁷.

Un ejemplo de este tipo de enfoque está representado sustancialmente por las casas de bolsa, las cuales tienen que estar modificando intensamente sus planes y estrategias debido al comportamiento del mercado accionario, y deben reaccionar y adaptarse de manera instantánea al medio ambiente en el que se están desarrollando.

Ejercicio 4

1. Relaciona las siguientes columnas:
 - a) Teoría de la organización. () Conjunto de decisiones y acciones que lleva a construir o cambiar una estructura organizacional.
 - b) Estructura organizacional. () Conjunto de principios que sirven de guía al administrador para diseñar las organizaciones.
 - c) Diseño organizacional. () Componente organizacional que permite la articulación de los individuos, los procesos, los fines y el contexto.
2. Procedimiento analítico a través del cual un proceso complejo se descompone en pequeñas tareas:
 - a) Departamentalización.
 - b) División del trabajo.

¹⁷ Adaptado de Koontz, Harold / Wehrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1999.

- c) Tramo de control.
 - d) Delegación de autoridad.
3. El enfoque orgánico tiende a generar un tipo de organización ordenada, pero al mismo tiempo rígida.
() Verdadero () Falso
4. El enfoque situacional sostiene que la mejor manera de organizar _____ de _____ o _____ que enfrenta cada organización.

1.5. Las dimensiones de la organización

Un elemento importante en el diseño organizacional es la utilización adecuada de las dimensiones organizacionales, ya que contribuyen a un mejor entendimiento de la empresa u organización.

Al diseñar una organización el administrador toma decisiones en relación con la división del trabajo, la delegación de autoridad, la departamentalización y la determinación del tramo de control. Todo ello da por resultado una organización con características particulares, cuyo desempeño varía dependiendo de las decisiones tomadas.

Asimismo, este desempeño varía en aspectos tales como la *eficiencia*, la *eficacia* o la *satisfacción de sus integrantes*. Si las organizaciones fueran sistemas simples, a un mismo tipo de estructura correspondería siempre un desempeño similar. Sin embargo, la organización es un sistema con muchas *interacciones complejas* y, por su parte, el *medio ambiente es cambiante e incide en ese desempeño*.

De hecho, la característica de *equifinalidad* que la organización posee le brinda la posibilidad de adaptarse tanto al medio cambiante como a las diferentes características de su estructura para tratar de acercarse a sus fines.

Dicho lo anterior es posible entender por qué el estudio de las organizaciones es tan complejo, ya que la búsqueda de regularidades se ve obstaculizada por un comportamiento muy rico y variado. No obstante ello, los estudiosos de la administración han identificado algunas características “modelo”, a las que llamamos **dimensiones**, mismas que pueden asociarse a diferentes tipos de empresas.

En nuestro lenguaje común se le llaman *dimensiones* a algunas *cualidades* o *características* de los objetos que pueden variar condicionando diversos aspectos o comportamientos. Por ejemplo, un objeto puede ser largo o corto, pesado o ligero, etc. En esta sección utilizaremos la misma idea pero aplicada a características que nos permitan describir a la organización y su entorno.

Así, pues, dichas características pueden ser parte de condicionantes generales de la organización y por eso les llamamos **dimensiones contextuales**. O pueden formar parte de la manera de llevar a cabo las actividades y de organizarlas (lo que los administradores llaman estructura organizacional) y es por ello que las denominamos **dimensiones estructurales**.

¿Qué diferencia existe entre las **dimensiones contextuales** y las **dimensiones estructurales**?

Es importante mencionar que las decisiones que toma el administrador para organizar una empresa (división del trabajo, departamentalización, delegación de autoridad y definición del tramo de control) tienen una relación compleja con las dimensiones, en virtud de que tales decisiones modifican directamente a las *dimensiones estructurales*, e influyen y son influidas por las *dimensiones contextuales*.

1.5.1. Dimensiones estructurales

Las **dimensiones estructurales** comúnmente estudiadas son: la *formalización*, la *centralización* y la *complejidad*.

Estas dimensiones son importantes porque en función de ellas podemos definir organizaciones con diferentes comportamientos. Por ejemplo, una organización centralizada frecuentemente es menos flexible que una descentralizada; en una organización de gran complejidad resulta difícil lograr cambios uniformes; en una organización muy formal es poco probable que las personas actúen por propia iniciativa cuando existen “lagunas” en las reglas o cuando éstas no se adaptan a alguna situación.

A continuación se describen las características de cada una de las dimensiones antes mencionadas.

Formalización

Esta dimensión se refiere al grado en el que la conducta de los integrantes de una organización se encuentra regulada por normas escritas, codificadas y formales.

Así, por ejemplo, la organización ideal de Weber (burocrática) es altamente formalizada. Mientras que la organización ideal del tipo humanista, como las representadas por Likert o McGregor, es altamente informal.

La organización formalizada más representativa es el ejército de la mayoría de los países, ya que incluso la forma de vestir de sus integrantes y la manera de saludar y dirigirse a las personas se rigen de acuerdo con las normas preestablecidas.

En el campo de las empresas, los bancos, por ejemplo, se ciñen a ciertas reglas de manera estricta (como el solicitar identificación y comprobar plenamente la identidad del cliente para hacer efectivo un cheque). En cambio, en la mayoría de los restaurantes no se sigue un procedimiento establecido para ocupar una mesa o brindar el servicio.

Es la conducta real de las personas y su apego a las normas escritas, lo que nos indica el grado de formalización de una organización.

Debe quedar claro, sin embargo, que la sola existencia de normas no asegura que una organización sea formal. Hay organizaciones para las que los procedimientos, normas o políticas, son "letra muerta" debido a que no se cumplen. Es la conducta real de las personas y su apego a las normas escritas lo que nos indica el grado de formalización de una organización.

Centralización

Esta dimensión se refiere a qué tan *concentrada* (**centralizada**) o *dispersa* (**descentralizada**) se encuentra la *capacidad de decisión* en la organización.

Así, por ejemplo, la organización ideal del enfoque mecanicista es, por sus propias características, de naturaleza centralizada. Mientras que la organización del tipo humanista es de naturaleza descentralizada. Aun cuando la centralización como concepto es sencilla de entender, en las organizaciones no siempre es fácil de identificar por varias razones:

- a) Un mismo nivel gerencial puede tener diversos niveles de autoridad. Por ejemplo, el gerente de tesorería de una empresa tiene autoridad para invertir millones de pesos, mientras que el gerente de seguridad de la misma empresa necesita solicitar permiso para invertir en un equipo cuyo precio es de \$10 000.
- b) La alta gerencia puede reservarse el derecho de tomar las decisiones importantes para la marcha del negocio y delegar las decisiones rutinarias a los gerentes de menor nivel.
- c) La capacidad de decisión puede no corresponder a la señalada por la estructura formal. Por ejemplo, existen gerentes que por su fuerte personalidad absorben más funciones y decisiones de las que indica su descripción de puestos. Otros, en cambio, más introvertidos, pueden dejar de ejercer el poder de decisión que teóricamente tienen.

Un ejemplo histórico de una organización centralizada es el de la administración de las colonias españolas de los siglos XVI a XIX, ya que todas las decisiones importantes se tomaban en la metrópoli. Ahora bien, un ejemplo de una organización descentralizada es el de la Mancomunidad Británica de Naciones, a la que pertenecen, entre otros países, Canadá, Australia y la Gran Bretaña. En ella, cada país es fundamentalmente autónomo y sólo comparten algunas normas comunes en aspectos específicos.

Una empresa o institución en la que es necesario pedir autorización al director general para resolver asuntos menores, como por ejemplo comprar una engrapadora o atender la llamada telefónica de un proveedor, es considerada una organización centralizada. Una fábrica en la que las decisiones de instalación de las nuevas plantas son tomadas por los gerentes divisionales –y no por el director general–, es considerada una organización descentralizada.

Asimismo podemos decir que las organizaciones muy formalizadas generalmente son también muy centralizadas (aunque esto no es una regla).

Los términos de centralización y descentralización son tendencias que en muy pocos casos son absolutos, tal como se puede observar en la siguiente figura.

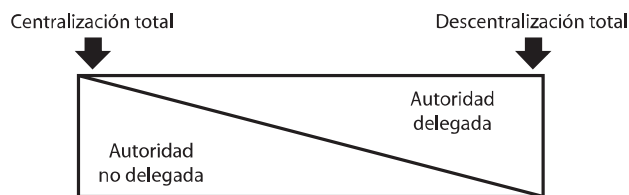


Figura 1.8. Centralización y descentralización como tendencias.

Las empresas deben buscar la flexibilidad y adaptabilidad de sus dimensiones estructurales con respecto al entorno y sus necesidades.

Supongamos que en una empresa dedicada a la comercialización de sistemas de seguridad industrial la única que se encontraba al momento de entrar un pedido era la secretaria general, quien, sin tener esa función, se hizo cargo del asunto ante la urgencia del nuevo cliente. De esta manera, asumió esa responsabilidad, generó la cotización y cerró la venta.

La anterior situación nos puede ejemplificar cómo un solo miembro puede asumir la centralización de autoridad y moverse dentro de un continuo de acuerdo con las necesidades de la empresa y su entorno; pero también es importante mencionar que el grado de flexibilidad que la organización posea favorecerá el proceso de descentralización.

Complejidad

Si una empresa tiene muchos niveles y puestos diferentes, estamos hablando de una **organización compleja**. En caso contrario, nos referimos a una **organización simple**.

Vista desde esta perspectiva, la **complejidad** considera el grado de *diferenciación* dentro de la organización, lo cual incluye el número de puestos y niveles jerárquicos, así como el número de unidades de trabajo geográficamente dispersas.

Esta diferenciación marcada de manera decisiva por la división del trabajo se puede dar en dos direcciones: *verticalmente* (diversos niveles jerárquicos en la organización) u *horizontalmente* (diversos puestos a un mismo nivel).

Un ejemplo de una organización poco compleja se refiere a las unidades de infantería del ejército regular. Aun cuando pueden ser agrupamientos muy grandes, están formados por un buen número de puestos homogéneos (muchos soldados rasos, muchos sargentos de infantería, etcétera).

En este mismo contexto una pequeña unidad de tanques puede ser ejemplo de una organización más compleja, debido a que cada tanque tiene tres tripulantes con trabajos distintos (el comandante, el artillero y el conductor) y, a su vez, la unidad tiene dos áreas de mantenimiento (mecánico y electrónico).

En el mundo de los negocios, una cuadrilla de doce trabajadores que construyen un camino tiene poco nivel de complejidad, pues existe un capataz y once obreros que hacen lo mismo. Si llegara a faltar uno de ellos, el trabajo se realizaría de manera un poco más lenta, pero no habría mayores problemas.

En cambio, una planta de diez empleados de un pequeño supermercado, en el que existe un encargado de panadería, otro de carnicería, otro de frutas y legumbres, etc., es una unidad más compleja, debido a que cada uno realiza labores diferentes. En este caso, si llegara a faltar el encargado de pescados y mariscos, por ejemplo, no sería fácil sustituirlo con el encargado de panadería, ya que él no conoce los diferentes tipos de pescados, ni cómo venderlos.

Por último, cabe aclarar que en esta dimensión el enfoque mecanicista y el enfoque orgánico producen resultados distintos.

Por un lado, el *enfoque mecanicista* plantea la existencia de trabajadores que sean fáciles de entrenar y de sustituir, por lo que tiende a producir organizaciones horizontalmente poco complejas (muchos trabajadores haciendo lo mismo). Sin embargo, puesto que la naturaleza del enfoque implica una estrecha supervisión, sus tramos de control tienden a ser cortos y por esta razón su complejidad vertical tiende a ser grande (muchos niveles jerárquicos).

Desde la perspectiva de esta dimensión, ¿cómo es la estructura de una organización tipo mecanicista y de una tipo orgánica?

Por otro lado, una organización estructurada de manera *orgánica o humanista* se orienta a ser horizontalmente más compleja y verticalmente más simple que una organización de tipo mecanicista.

1.5.2. Dimensiones contextuales (tamaño, tecnología, medio ambiente, cultura organizacional y estrategia)

Las dimensiones contextuales son resultado de la interacción de la organización con su medio ambiente.

Así, el diseño y la administración de una organización tendrán retos diferentes, dependiendo de su *tamaño*, de la *tecnología* que usa, de las condiciones del *medio ambiente*, de la *cultura organizacional* que fomenta y de la *estrategia* que persigue.

Una empresa cuya tecnología de producción es poco cambiante (una fábrica de cemento, por ejemplo), presentará a su administrador diferentes dificultades que

si se encontrara en una empresa cuya tecnología de producción es muy dinámica (por ejemplo, una fábrica de chips para computadora). Igualmente, una organización que se enfrenta a un medio ambiente estable deberá administrarse de manera distinta que aquella otra inmersa en un medio cambiante.

Diseñar e implantar la estructura de una empresa con una cultura tradicionalista presentará dificultades diferentes que si se hiciera en una empresa progresista. Por último, si la estrategia de una empresa es de crecimiento acelerado, su estructura deberá tener características específicas, distintas a las de otra organización cuya estrategia es mantenerse en el mismo nivel.

Tamaño

¿Qué significado cobra el tamaño como dimensión organizacional?

Por lo general, el tamaño de la organización se ve como una variable simple que se asocia con la idea del número de personas que integran a la empresa o institución. Sin embargo, más allá de esto, es una dimensión contextual que *modula* la manera en que la organización *interactúa* con su *medio ambiente* y *se comunica consigo misma*.

Mientras más grande es una organización, más probable es que ocurran los siguientes fenómenos:

- Algunas áreas tienen estrecho contacto con el medio ambiente relevante para la empresa o institución (por ejemplo, el área de ventas); en tanto que otras tienen un contacto mínimo con ese medio (el área de mantenimiento), pero en cambio interactúan constantemente con otras áreas o departamentos de la organización.
- Las diversas áreas que tienen contacto constante con el exterior interactúan con diferentes partes de ese medio. La percepción del medio ambiente que tiene el área fiscal es distinta a la que tiene el área de ventas, por ejemplo.
- La percepción del tiempo que tienen los distintos individuos o áreas de la organización varía considerablemente. Por ejemplo, un ingeniero del área de diseño, el cual espera que su nuevo producto inicie su vida en el mercado dentro de dos años, reacciona de manera muy diferente al contador que tiene que entregar las declaraciones fiscales el día de mañana.
- Al multiplicarse el número de empleados se requiere más personal que los supervise, lo cual incrementa la cantidad de niveles jerárquicos y, de manera probable, el volumen y diversidad del trabajo a realizar.

Lo expuesto nos lleva a inferir que el incremento del tamaño de una organización tiende a elevar el nivel de complejidad de la misma, pues se incrementa la diferenciación, tanto horizontal como vertical.

Asimismo, ante tales circunstancias los administradores deberán definir hasta qué grado desean conservar la capacidad de decisión en los altos niveles o, por el contrario, distribuirla entre los niveles inferiores. Si desean tener un alto grado de centralización es muy probable que se vean forzados a dictar una serie de normas para delimitar con claridad hasta dónde llegan las atribuciones de cada nivel y ello marcará una tendencia hacia una estructura de alto grado de formalización.

Tecnología

En esta dimensión debemos hacer la distinción entre dos tipos de tecnología que influyen en la organización, y que aun cuando los examinemos separadamente, se encuentran profundamente relacionados. Nos referimos a la *tecnología fundamental de la empresa* y a la *tecnología de información*.

a) Tecnología fundamental de la empresa

Este tipo de tecnología se centra en el proceso de transformación que convierte los insumos en productos o servicios.

Este tipo de tecnología condiciona el tipo de estructura viable para la empresa. La lógica de ello se encuentra relacionada con los procesos productivos (u operativos en el caso de servicios) de una organización.

Dichos procesos han sido clasificados en:

- **Producción por órdenes.** El cliente especifica detalladamente el producto o servicio que necesita y la empresa se lo ofrece. Tal es el caso de un arquitecto que dialoga profusamente con su cliente para construir una casa y discute distintas opciones de distribución de las habitaciones.
- **Producción en masa.** Por ejemplo, una fábrica de automóviles en la que las partes se ensamblan en la línea de producción. Una empresa que trabaja de esta manera produce bienes (o servicios) que los clientes ya conocen y, en general, opera en mercados maduros con mucha competencia.

- **Producción por proceso.** Las plantas petroquímicas son un ejemplo de esto, ya que los procesos se dan por una serie de condicionantes físicas y químicas, y no porque los trabajadores lleven a cabo personalmente las reacciones. La función de estos trabajadores es fundamentalmente de control de los procesos y de realización de actividades no sustantivas, tales como el mantenimiento o la limpieza.

Como vemos, la tecnología es una dimensión que afecta la manera de organizar, por lo que el administrador no puede menos que considerarla al tomar sus decisiones de diseño.

Las tecnologías de producción están en continua evolución. Así, por ejemplo, las plantas robotizadas actuales no necesariamente siguen uno u otro de

Afortunadamente, desde hace tiempo los especialistas han reconocido que la tecnología tiene un impacto fundamental en la estructura organizacional de las empresas.

los tres procesos aquí mencionados. Será labor de los administradores indagar qué tipo de organización se adapta mejor a su tecnología de producción. Incluso, no sabemos si tendremos que inventar una nueva manera de organizar a las empresas; sólo el tiempo, la experiencia y los ensayos pueden darnos alguna respuesta.

La dimensión del tamaño influye en la importancia que le podemos asignar a la dimensión de tecnología. Si el aspecto productivo es muy pequeño en relación con el tamaño total de la empresa, podemos inferir que no influye demasiado en la decisión de cómo organizarla.

En estas circunstancias, el administrador tiene que manejarse en situaciones complejas y con muy pocas guías más allá de su criterio y experiencia.

b) Tecnología de información o de procesos de información

Este tipo de tecnologías da soporte a la construcción y operación de los sistemas de información de una empresa o institución.

La **tecnología de información** ha influido poderosamente en las organizaciones a partir de la *introducción de las computadoras*. Hasta principios de la década de los setenta, sólo las empresas con grandes recursos tenían acceso a ellas. El espacio físico que ocupaban era de tamaño de un aula, requerían una alimentación

centralizada y altamente uniforme de datos, y su manejo sólo era permitido a iniciados. Por ello, su uso constituyó una poderosa fuerza hacia la *centralización* y la *formalización* de las organizaciones.

Al dar paso a nueva era tecnológica marcada por la *introducción de la computadora personal* se abrió también una nueva influencia para las organizaciones: potencializar la capacidad y creatividad individual del empleado, permitiéndole un grado de *control sobre su trabajo* que difícilmente se había tenido desde los inicios de la Revolución Industrial. Esta capacidad creó, de hecho, un ambiente más cercano al enfoque humanista de lo que los propios administradores habían diseñado o, incluso, estaban dispuestos a aceptar.

La conexión de computadoras personales en redes ha traído muchos cambios que, aun en este tiempo, son difíciles de valorar (por desconocimiento, por “miedo a la computadora”, por no romper con los sistemas tradicionales de información, etc.). Por ejemplo, ha borrado las distancias entre clientes y proveedores, ya que estos últimos se pueden conectar con los sistemas internos de sus usuarios para saber qué y cuándo surtirles. El manejo de Internet ha dado paso al establecimiento de la “oficina virtual”, permitiendo así que algunos empleados trabajen en sus casas sin tener que desplazarse a la oficina.

Como podrás apreciar, el impacto de la tecnología cambia radicalmente en periodos relativamente cortos (las *características estructurales* y los *procesos de la organización*), ya que todas las organizaciones dependen, en mayor o menor grado, de algún tipo de tecnología. Ante ello, el administrador debe tener un criterio bien formado para asimilar estas nuevas condiciones y aprovecharlas en beneficio de su organización.

Medio ambiente

Entendemos por **medio ambiente** todo aquello que es externo a la organización. A su vez, **medio ambiente relevante** se refiere a los aspectos externos que inciden directamente en el desarrollo de la organización.

Una de las primeras tareas del administrador es identificar el medio ambiente relevante a su empresa y prestarle especial atención, pues en él se encuentra el futuro de toda la organización. La manera como la organización pueda adaptarse a las condiciones del medio y aprovechar los recursos que éste le ofrezca, es la clave de su supervivencia y crecimiento.

A continuación te explicaremos los aspectos fundamentales del medio ambiente que el administrador debe considerar en sus decisiones de diseño:

Análisis. Se refiere a la segmentación del medio ambiente para que cada una de sus partes tenga significado y apoye una mejor toma de decisiones.

Por ejemplo, se puede dividir el medio ambiente en subambientes (físico, económico, social, político, legal...) y ubicar, dentro de cada uno de ellos, qué factores específicos afectan a la organización. Por ejemplo: dentro del subambiente legal el aspecto fiscal es muy importante; dentro del económico, los precios de la mano de obra pueden ser determinantes, etcétera.

Relevancia. Una vez analizado el ambiente es necesario determinar qué tan importante es cada subambiente para el trabajo de la organización.

Por ejemplo, para un restaurante el precio internacional del petróleo es marginalmente relevante (le aumentarán posiblemente el precio del gas con el que se cocinan los alimentos); sin embargo, para una empresa petrolera puede tener una importancia capital.

Situación y dinámica. Se refiere a la situación actual en la que se encuentra cada parte del medio ambiente y a la manera como esperamos que evolucione.

Por ejemplo, actualmente una empresa que comercializa productos de importación percibe que hay facilidades para traer mercancías de Estados Unidos. No obstante, la dinámica refleja que los procesos de importación o exportación en ese país se verán restringidos como respuesta a los últimos actos terroristas que enfrentó.

Cultura organizacional

“La **cultura organizacional** es el conjunto de valores permanentes y compartidos que de manera simbólica, implícita o explícita, da significado a la vida laboral y ayuda a los miembros de la organización a entender qué acciones son consideradas correctas y cuáles no”.¹⁸

¹⁸ UNITEC, *Comportamiento organizacional 2*, México, 1999, p. 22.

Existen diferentes maneras de entender una cultura organizacional; una de ellas es mediante las cinco variables que a continuación mencionaremos:

¿Cómo se explica la cultura organizacional desde la perspectiva de estas variables?

- *Por la forma de relacionarse y reaccionar ante la autoridad.* Existen culturas organizacionales igualitarias y, en contraposición, culturas amantes de las jerarquías y sus símbolos (medallas por antigüedad, por ejemplo).
- *Por la forma en que se establecen las relaciones individuo-grupo y grupo-individuo.* Hay empresas conformadas por grupos muy cerrados, y otras que admiten fácilmente a nuevos miembros. En algunas organizaciones se trabaja de manera individualista, mientras que en otras existen grupos cohesivos.
- *Por la forma de reaccionar ante el género (masculino o femenino) de las personas.* Hay culturas organizacionales que marginan a sus empleadas para ocupar puestos de alto nivel, pero también existen empresas que evitan la contratación de hombres porque piensan que las mujeres son más trabajadoras y responsables.
- *Por la manera de manejar la incertidumbre.* Hay organizaciones que viven rodeadas de incertidumbre y sus miembros aprenden a manejarse en ella. Existen, en cambio, organizaciones en las que incluso la desviación de una rutina establecida genera angustia.
- *Por la manera de expresar las emociones.* En diversas organizaciones es normal expresar abiertamente todo tipo de emociones (alegría, satisfacción, miedo, angustia...); en otras se inhibe todo tipo de expresión emocional o de sentimientos.
- *Por la manera de afrontar el tiempo.* Algunas organizaciones tienen visión a largo plazo, y otras tienen visión a corto plazo. Una casa de bolsa está pendiente de lo que sucede en el piso de remates minuto con minuto; en cambio, una siderúrgica tiene que poner su mira en las demandas de acero con una proyección de cinco o diez años para planear su futuro.

Un aspecto importante de la cultura organizacional es que existen **subculturas** dentro de la propia organización. En este sentido, cada área o departamento, o cada grupo formal o informal, tiene sus propios valores, rituales, símbolos, prácticas o costumbres que cobran significado sólo entre sus miembros.

La *cultura organizacional* brinda al administrador la posibilidad de evaluar qué cambios son factibles y cuáles se enfrentarán a una fuerte resistencia. Asimismo le permite predecir cómo reaccionarán los miembros de la organización en diferentes circunstancias.

Estrategia

La **estrategia** es otra dimensión contextual muy importante toda vez que se puede entender como el plan general a largo plazo de una empresa, mismo que establece la manera como ésta se relacionará con su medio ambiente.

De hecho, una decisión estratégica básica es la elección de los productos y servicios que se ofrecerán y en qué mercados.

La estrategia tiene como función evaluar los siguientes puntos:

- a) Las *características de la empresa*: las dimensiones estructurales, así como la tecnología, la cultura y el tamaño tienen particular importancia.
- b) La situación y evolución del *medio ambiente relevante* a la empresa.
- c) Las *fortalezas y debilidades* de la organización, así como las *oportunidades y amenazas* del medio ambiente, con el propósito de definir el plan a largo plazo que permitirá subsanar las debilidades internas encontradas, y aprovechar las oportunidades externas que se visualizan.

Cabe resaltar que las características de la organización, así como la situación y evolución del medio, interactúan de una manera dinámica y dan soporte al reconocimiento de las fortalezas y debilidades internas, y de las oportunidades y amenazas externas. Asimismo es importante mencionar que una misma situación externa puede ser vista por una organización como una oportunidad, mientras que otra la puede ver como una amenaza.

Se dice, con razón, que *la estructura debe seguir a la estrategia*, pero todavía no se diseñó (y muy probablemente nunca se diseñe) un conjunto de reglas generales que nos diga qué tipo de estructura es conveniente aplicar a cada tipo de estrategia.

Finalmente podemos comentar que el buen diseño organizacional de cualquier empresa debe estar dado por una conjunción de varios elementos

como la misma concepción y aplicación del enfoque sistémico, la nueva visión y entendimiento de la organización y finalmente la identificación de las dimensiones tanto estructurales como contextuales que le dan forma y dinamismo a cualquier empresa u organización.

Ejercicio 5

1. Explica, con tus palabras, qué entiendes por dimensiones contextuales y por dimensiones estructurales:

_____.

2. Las dimensiones estructurales de la organización son:

- a) Formalización, complejidad y centralización.
- b) Departamentalización, delegación y descentralización.
- c) Centralización, control y división del trabajo.
- d) Complejidad, simplicidad y especialización.

3. La complejidad se refiere al grado en que la conducta de los integrantes de una organización se encuentra regulada por normas escritas, codificadas y formales.

() Verdadero () Falso

4. Las dimensiones contextuales son: _____,
- _____, _____,
- _____ y _____.

Resumen

La *teoría general de los sistemas* es una herramienta conceptual muy poderosa para comprender e integrar el trabajo en y para las organizaciones. Bertalanffy y otros autores desarrollaron esta teoría en la que el concepto primordial es el *sistema*, el

cual es definido como un conjunto de elementos interrelacionados para alcanzar un objetivo o lograr un fin.

Cada uno de esos elementos (*subsistemas*) puede ser, a su vez, un sistema, y todo sistema forma parte de un conjunto mayor de elementos al que se le denomina *suprasistema*.

El grado de relación entre el sistema y el suprasistema puede ser de cero, en este caso hablamos de un *sistema cerrado*. Cuando existen intercambios de materia, energía (trabajo) e/o información, estamos hablando de un *sistema abierto*. No existe ningún sistema totalmente cerrado y tampoco existe ningún sistema totalmente abierto.

La *organización* es, desde luego, un *sistema parcialmente abierto*. Dicho sistema tiene *fronteras e interfases* que definen su radio de acción y su grado de apertura con respecto al suprasistema. Asimismo, es capaz de auto-organizarse (*entropía negativa*) y de procurar un *equilibrio dinámico* con el medio (*homeostasis*), a través de la *retroalimentación*, la *equifinalidad* y la *sinergia*.

De igual manera, una organización es un *sistema social* toda vez que es una agrupación humana intencionalmente formada y en interacción constante con su medio para lograr ciertos objetivos.

Son muchos los autores que analizan la organización como un sistema e identifican en él diferentes subsistemas. Kast y Rosenzweig indican que la organización es un sistema integrado por cinco subsistemas: *metas y valores, psicosocial, estructural, técnico o tecnológico y administrativo o gerencial*. En cambio, Lawrence y Lorch afirman que los subsistemas que conforman la organización son: *mercadotecnia, producción e investigación*.

La *teoría de la organización* es el conjunto de principios que sirven de guía al administrador para diseñar las organizaciones. El *diseño organizacional* está dado por las decisiones y acciones que llevan a construir o cambiar la estructura de una organización con el objeto de alcanzar sus metas organizacionales.

Los tipos de decisiones que utiliza el diseño organizacional redundan en cuatro aspectos fundamentales: *división del trabajo, departamentalización, tramo de control y delegación de autoridad*.

Existen diversos enfoques o corrientes que nos indican cómo debemos realizar este diseño. Dichos enfoques se clasifican en *mecanicistas, orgánicos y contingentes o situacionales*. No obstante ello, lo más indicado es tomar de cada una de ellas lo que más se ajuste a las necesidades y objetivos de la organización.

Los estudiosos de la administración han identificado algunas características "modelo" en las organizaciones, llamadas *dimensiones*, mismas que pueden asociarse a diversos tipos de empresas condicionando diversos aspectos o

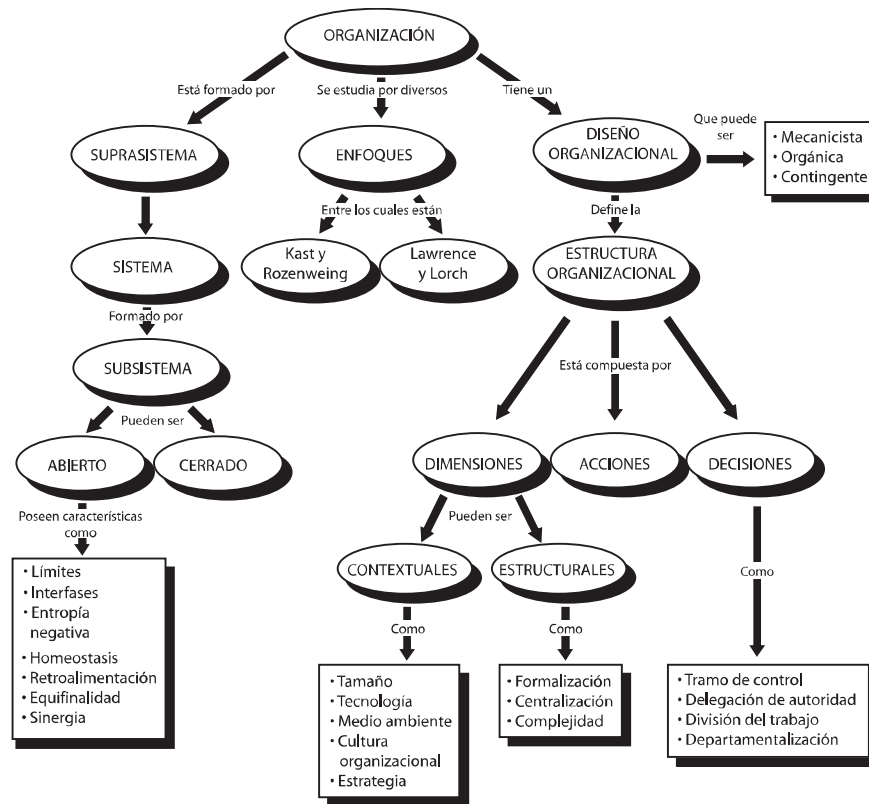
comportamientos. Estas dimensiones organizacionales pueden ser *contextuales* y *estructurales*

Las dimensiones estructurales: *formalización*, *centralización* y *complejidad*, son muy importantes porque en función de ellas podemos definir organizaciones con comportamientos distintos.

Las dimensiones contextuales como *tamaño*, *tecnología*, *medio ambiente*, *cultura organizacional* y *estrategia*, son aquellas que la organización tiene por el solo hecho de existir y que, en mucho, se producen como resultado de la interacción entre la organización y su medio.

Como puedes apreciar, las organizaciones tienen un sinnúmero de características que deben ser tomadas en cuenta por el administrador.

Cuadro de resumen de contenidos



Caso I

1. Lee con atención el caso que se presenta, posteriormente ubica y señala en dónde se está llevando a cabo cada una de las siguientes características de una organización: límites e interfases, entropía negativa, homeostasis, retroalimentación, equifinalidad, sinergia, cultura organizacional.
2. Diseña el organigrama de la empresa. (Vertical).

Una empresa dedicada a producir y comercializar botones –hechos a base de pasta sintética– tiene una estructura organizacional formada por siete departamentos y una gerencia general, los cuales guardan una relación directa entre ellos, en la que impera un flujo continuo y oportuno de información. Esta relación eficiente y equilibrada entre todos los departamentos ha traído grandes ventajas a la organización.

Para poder acceder a la organización todos los empleados deben portar su gafete-credencial, además de pasarlo por un lector electrónico que lleva un control de acceso al interior del departamento.

Se llevan a cabo juntas por área o departamento cada semana en las que se tratan los problemas surgidos en el departamento, así como toda la gama de sugerencias y observaciones que pudieran ayudar a ser más eficiente y productivo el desarrollo del departamento (y por ende de la organización). También, durante la junta, se comparan los objetivos planteados en la reunión anterior con los resultados obtenidos y se formulan nuevos objetivos por alcanzar en la siguiente semana. Una peculiaridad de esta organización es que permite a cada departamento adaptarse y utilizar su creatividad y criterio siempre y cuando no interfiera negativamente con el desarrollo del resto de los departamentos y de las políticas de la organización.

Es importante mencionar que la empresa realiza una reunión mensual, a la cual acude cada uno de los jefes de departamento, acompañados de un empleado del mismo. En esta reunión global se tratan asuntos relacionados con la consecución de objetivos de la empresa, problemas de la organización y propuestas o sugerencias para elevar el desempeño y la productividad organizacional; además de comentar las experiencias que se han tenido en el mes anterior y que en muchas ocasiones han ayudado a resolver problemas de varios departamentos o

a mejorar algunos procesos o actividades. El periodo junio-octubre es el lapso de mayor carga de trabajo para la empresa, y por ello se elabora un plan de trabajo en el cual se comprometen de manera personal y grupal (departamentos) a todas las personas que forman parte de la organización para trabajar en equipo y cooperación mutua.

Dentro del comedor, el cual es para el servicio de todos los empleados, se encuentra un buzón donde se pueden depositar quejas, sugerencias y observaciones de todo tipo realizadas de manera anónima o con nombre. La dirección general de la empresa es la encargada de revisar y dar seguimiento a cada una de las quejas o propuestas. Esta empresa organiza permanentemente reuniones culturales y recreativas en donde participan todos los empleados de la organización, desde torneos deportivos de futbol y volibol, hasta el festejo anual de la empresa, el cual se realiza en un balneario o parque nacional cercano a la organización, a fin de que todos los empleados asistan, convivan entre ellos y con sus familias.

Es importante resaltar que las características de los sistemas raramente se presentan de manera aislada, sino de manera integrada, por ello en ocasiones en una misma situación se pueden observar diferentes características .

Cuando una organización logra incorporar con éxito todas las características de los sistemas antes descritas, realmente se vuelve efectiva.

Autoevaluación

1. Todo sistema forma parte de un conjunto mayor de elementos al que se le conoce como suprasistema.

() Verdadero () Falso

2. Dentro de los límites organizacionales en ocasiones se generan interacciones con el suprasistema que son denominadas:

- a) Equifinalidades.
- b) Interfases.
- c) Barreras.
- d) Fronteras.

3. Explica brevemente la diferencia que existe entre entropía y entropía negativa:

4. Las siguientes frases conforman la definición de organización vista en su dualidad como sistema social y semiabierto. Ordénalas con números consecutivos.

Una organización es:

- _____ operar con datos, energía y materia (*inputs* o insumos necesarios),
- _____ unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual interactúa dinámicamente),
- _____ un conjunto de elementos dinámicamente relacionados (personas, áreas, departamentos...),
- _____ para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema),
- _____ que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema),
- _____ para suministrar, a cambio, información, energía o materia (outputs, salidas o resultados).

5. La organización busca la _____ mediante el mecanismo llamado retroalimentación. Esta última se lleva a cabo cuando la _____, a través de la función de _____ del proceso administrativo, recibe un *input* de _____ que le indica los efectos de su _____, la asimila y _____ para mantener al sistema en el camino adecuado.
6. Los siguientes subsistemas forman parte del enfoque propuesto por Kast y Rosenzweig:
- a) Mercadotecnia, producción e investigación.
 - b) Psicosocial, estructural y administrativo o gerencial.
 - c) Metas y valores, técnico o tecnológico y producción.
 - d) Investigación, estructural y psicosocial.
7. Seleccionar y utilizar de todas las teorías de la administración o de sus aportaciones, la que más se ajuste o adapte a las necesidades de la organización y a su ambiente es una valiosa herramienta para cualquier empresa.
- () Verdadero () Falso
8. Es un modelo que muestra las funciones, los departamentos y las posiciones en la organización y cómo se relacionan:
- a) Diseño organizacional.
 - b) Estructura organizacional.
 - c) Teoría de la organización.
 - d) Organigrama.
9. Parte del agrupamiento de puestos, a fin de conformar unidades de trabajo coordinadas y de un mismo nivel jerárquico.
- a) Departamentalización.
 - b) Tramo de control.
 - c) Especialización.
 - d) División del trabajo.

10. Relaciona ambas columnas:

- a) Formalización. () Se refiere a qué tan concentrada o dispersa se encuentra la capacidad de decisión en la organización.
- b) Centralización. () Se refiere al grado en que la conducta de los integrantes de una organización se encuentra regulada por normas escritas y codificadas.
- c) Complejidad. () Considera el grado de diferenciación dentro de la organización.

11. Es una dimensión contextual que modula la manera en que la organización interactúa con su medio ambiente y se comunica consigo misma.

- a) Cultura organizacional.
- b) Estrategia.
- c) Medio ambiente.
- d) Tamaño.

12. La tecnología es una dimensión de la organización que no influye en la forma de organizar y su papel en la toma de decisiones es casi nula.

- () Verdadero () Falso

13. Los aspectos fundamentales del medio ambiente que el administrador debe considerar en sus decisiones de diseño son: _____, _____ y _____.

14. Es una dimensión contextual representada por un conjunto de valores permanentes y compartidos que de manera simbólica, implícita o explícita, da significado a la vida laboral y ayuda a los miembros de la organización a entender qué acciones son consideradas correctas y cuáles no.

- a) Tamaño.
- b) Medio ambiente.
- c) Cultura organizacional.
- d) Estrategia.

15. ¿Cuáles son los aspectos que la estrategia debe evaluar?

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.

Respuestas a los ejercicios

Ejercicio 1

1. Modelos / fenómenos / todo / partes / interrelación / general.
2. c)
3. En sistema cerrados y sistemas abiertos. Un sistema cerrado es aquel que no tiene contacto con el medio ambiente (suprasistema), mientras que el sistema abierto es aquél que tiene una total interacción con el medio ambiente.
4. En los sistemas no se puede dar una condición absolutamente abierta o cerrada. Esta relación con el medio ambiente depende del tipo de sistema y de los cambios que pudieran surgir (contingencias).
5. d)
c)
e)
f)
a)
b)

Ejercicio 2

1. Individuos / coordinadamente / formal / meta / metas.
2. Tiene nombre o razón social; está constituida formalmente a través del acta constitutiva; tiene un propósito definido; está formada por personas que trabajan de una estructura intencional y formalizada; es propietaria de un conjunto de recursos que necesita para alcanzar sus metas; sus miembros interactúan entre sí y con el medio ambiente para la consecución de sus objetivos personales y los objetivos organizacionales.
3. c)
4. b)

Ejercicio 3

1. c)
d)
b)
e)
a)
2. c)
3. Subsistema / distinta / medio ambiente / reaccionar / interactuar.

Ejercicio 4

1. c)
a)
b)
2. b)
3. Falso.
4. Depende / contingencias / situaciones.

Ejercicio 5

1. Respuesta abierta. (Las dimensiones estructurales permiten definir organizaciones con diferentes comportamientos. Las dimensiones contextuales son aquellas que la organización tiene por el solo hecho de existir y que se producen, en mucho, como resultado de la interacción entre la organización y su medio).
2. a)
3. Falso.
4. Tamaño / tecnología / medio ambiente / cultura organizacional / estrategia.

Respuestas a la autoevaluación

1. Verdadero.
2. b)
3. La diferencia se basa en la relación con el medio ambiente y la capacidad de poder auto-organizarse.
4. Una organización es:
4)
5)
1)

- 3)
- 2)
- 6)
5. Homeostasis / organización / control / información / operación / actúa.
6. b)
7. Verdadero.
8. d)
9. a)
10. b)
 - a)
 - c)
11. d)
12. Falso.
13. Análisis / relevancia / situación / dinámica.
14. c)
15. a) Las características de la empresa; b) la situación y evolución del medio ambiente relevante a la empresa; c) las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas del medio ambiente.

Respuestas al caso

Identificar las partes del caso.

Una empresa dedicada a producir y comercializar botones –hechos a base de pasta sintética– tiene una estructura organizacional formada por siete departamentos y una gerencia general, los cuales guardan una relación directa entre ellos, en la que impera un flujo continuo y oportuno de información. Esta relación eficiente y equilibrada entre todos los departamentos ha traído grandes ventajas a la organización. **Homeostasis**

Para poder acceder a la organización todos los empleados deben portar su gafete-credencial, además de pasarlo por un lector electrónico que lleva un control de acceso al interior del departamento. **Límites e interfases**

Se llevan a cabo juntas por área o departamento cada semana en las que se tratan los problemas surgidos en el departamento, así como toda la gama de sugerencias y observaciones que pudieran ayudar a ser más eficiente y productivo el desarrollo del departamento (y por ende de la organización). **Entropía negativa**

También, durante la junta, se comparan los objetivos planteados en la reunión anterior con los resultados obtenidos y se formulan nuevos objetivos por alcanzar en la siguiente semana. Una peculiaridad de esta organización es que

permite a cada departamento adaptarse y utilizar su creatividad y criterio siempre y cuando no interfiera negativamente con el desarrollo del resto de los departamentos y de las políticas de la organización. **Equifinalidad**

Es importante mencionar que la empresa realiza una reunión mensual, a la cual acude cada uno de los jefes de departamento, acompañados de un empleado del mismo. En esta reunión global se tratan asuntos relacionados con la consecución de objetivos de la empresa, problemas de la organización y propuestas o sugerencias para elevar el desempeño y la productividad organizacional; además de comentar las experiencias que se han tenido en el mes anterior y que en muchas ocasiones han ayudado a resolver problemas de varios departamentos o a mejorar algunos procesos o actividades. **Retroalimentación**

El periodo junio-octubre es el lapso de mayor carga de trabajo para la empresa, y por ello se elabora un plan de trabajo en el cual se comprometen de manera personal y grupal (departamentos) a todas las personas que forman parte de la organización para trabajar en equipo y cooperación mutua. **Sinergia**

Dentro del comedor, el cual es para el servicio de todos los empleados, se encuentra un buzón donde se pueden depositar quejas, sugerencias y observaciones de todo tipo realizadas de manera anónima o con nombre.

Retroalimentación

La dirección general de la empresa es la encargada de revisar y dar seguimiento a cada una de las quejas o propuestas. Esta empresa organiza permanentemente reuniones culturales y recreativas en donde participan todos los empleados de la organización, desde torneos deportivos de fútbol y volibol, hasta el festejo anual de la empresa, el cual se realiza en un balneario o parque nacional cercano a la organización, a fin de que todos los empleados asistan, convivan entre ellos y con sus familias. **Cultura organizacional**

Es importante resaltar que las características de los sistemas raramente se presentan de manera aislada, sino de manera integrada, por ello en ocasiones en una misma situación se pueden observar diferentes características.

Cuando una organización logra incorporar con éxito todas las características de los sistemas antes descritas, realmente se vuelve efectiva.

Bibliografía

- Bertalanffy, Ludwing von.
Teoría general de los sistemas.
Fondo de Cultura Económica, México, 1976.
- Chiavenato, Idalberto.
Introducción a la teoría general de la administración.
McGraw-Hill, Brasil, 1986.
- Chiavenato, Idalberto.
Administración de recursos humanos.
McGraw-Hill, México, 2000.
- Cohen, Daniel.
Sistemas de información para los negocios.
McGraw-Hill, México, 2000.
- Freemont E., Kast / James E. Rosenzweig.
Administración en las organizaciones.
McGraw-Hill, México, 1993.
- Koontz, Harold / Wehrich Heinz.
Administración, una perspectiva global.
McGraw-Hill, México, 1999.
- Steiner A., George.
Planeación estratégica, lo que todo director debe saber.
CECSA, México, 1998.
- Universidad Tecnológica de México.
Administración 2, preparatoria.
INITE, México, 1998.
- Universidad Tecnológica de México.
Comportamiento organizacional 2, preparatoria.
INITE, México, 1999.

- Castrejón Mendoza Dora Luz.
El desarrollo organizacional, una visión para el cambio
Universidad abierta, México, 2000.