

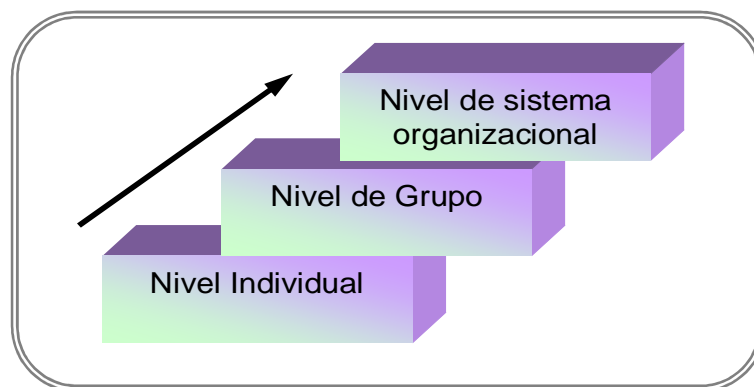
MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (Según el autor *Stephens Robbins*)

Un modelo es una abstracción de la realidad, o sea, es una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. Por ejemplo, un maniquí en una tienda al menudeo es un modelo. Así también, lo es la fórmula de contabilidad: activo = pasivo + patrimonio.

Un modelo general que define el campo del comportamiento organizacional, demarca parámetros e identifica sus variables dependientes e independientes.

La Figura N° 3, representa el esqueleto sobre el cual se construye el modelo del comportamiento organizacional. Propone que existen tres niveles de análisis en dicha conducta; y conforme el individuo se mueve del nivel individual al de los sistemas de la organización, avanza sistemáticamente en el entendimiento del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles son análogos a la construcción por bloques, es decir, cada nivel se construye sobre el nivel anterior. Los conceptos de grupo crecen a partir de los cimientos construidos en la sección individual, sobrepone los límites estructurales sobre el individuo y el grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional.

Figura N° 3: Modelo Básico del Comportamiento Organizacional, Etapa I



Dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

4.1 Variables Dependientes

Estas variables son los factores clave que usted quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores. ¿Cuáles son las variables dependientes en el comportamiento organizacional? Los investigadores tienden a enfatizar **la productividad, el ausentismo, la**

rotación y la satisfacción en el trabajo. Debido a su amplia aceptación, se usarán estos cuatro factores como variables críticas dependientes, en la eficacia de los recursos humanos de la organización, sin embargo, no hay nada mágico en estas variables dependientes, éstas, simplemente muestran que la investigación del comportamiento organizacional, ha reflejado fuertemente los intereses directivos en aquellos individuos o sociedad como un todo.

A continuación, se explicarán cada uno de los términos, para asegurar su entendimiento y para exponer por qué han alcanzado la distinción de ser las variables dependientes primarias del comportamiento organizacional.

- **Productividad:** una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia.

Por Ejemplo

Un hospital es *eficaz* cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes y es *eficiente* cuando lo hace a un bajo costo. Si el hospital se administra, para lograr una alta producción de su personal actual, reduciendo el promedio de días que un paciente se mantiene en cama o incrementando el número de contactos paciente – personal por día, se dirá que el hospital ha logrado una eficiencia productiva.

Una compañía es eficaz cuando logra sus metas de ventas o la participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr esas metas en forma eficiente. Entre las medidas de tal eficiencia podrían estar el rendimiento sobre la inversión, las ganancias por dólares de ventas y la producción por hora laboral.

También se puede mirar la productividad desde la perspectiva del empleado individual.

Por Ejemplo

Mike y Allan, son camioneros de larga distancia. Si suponemos que Mike transporta su camión completamente cargado desde Nueva York hasta su destino en Los Angeles en 75 horas o menos, él es eficaz si recorre el viaje de 3,000 millas dentro de ese período. Pero las mediciones de productividad deben tomar en cuenta los costos incurridos para alcanzar la meta. Es ahí donde entra la eficiencia. Asumamos que Mike hizo la corrida de Nueva York a Los Angeles en 68 horas y con un promedio de 7 millas por galón. Allan, además, realizó el viaje también en 68 horas, pero con un promedio de 9 millas por galón (el transporte y la carga es idéntica). Tanto Mike como Allan fueron eficaces, ya que ambos lograron su meta, pero Allan fue más eficiente que Mike, ya que su camión consumió menos combustible y, por tanto, alcanzó su meta a un costo menor.

Por lo tanto, uno de los mayores intereses del comportamiento organizacional es la productividad, ya que se quiere saber qué factores influirán en la eficacia y la eficiencia de los individuos, de los grupos y de toda la organización.

- **Ausentismo:** el costo anual del ausentismo laboral, se ha estimado superior a los 40 mil millones de dólares para las organizaciones estadounidenses y 12 mil millones para las empresas canadienses. En Alemania, las ausencias cuestan a las firmas industriales más de 60 mil millones de marcos alemanes (35.5 mil millones de dólares estadounidenses) cada año. A nivel de trabajo, un día de ausencia de un oficinista puede costar al patrón estadounidense U\$100 en la eficiencia reducida y en el incremento en la carga de trabajo de supervisión. Estos números indican la importancia que reviste para una organización el mantener bajo el ausentismo.

Obviamente, es difícil para una organización operar y lograr sus objetivos si los empleados no asisten a sus trabajos, ya que el flujo del trabajo se interrumpe. En las organizaciones que dependen sobremanera de una línea de ensamble de producción, el ausentismo puede ser más que una interrupción; puede provocar un paro completo de la producción de la planta. Pero los niveles de ausentismo que rebasan el intervalo normal, en cualquier organización, tienen un impacto directo en la eficacia y eficiencia de éstas.

¿Son malas todas las ausencias? probablemente no. Aunque muchas ausencias tienen un impacto negativo en la organización, se pueden concebir situaciones en las cuales la organización podría beneficiarse de la voluntad del empleado de no ir a trabajar. Por ejemplo, la enfermedad, la fatiga y el exceso de tensión pueden disminuir en forma significativa la productividad de un empleado. En trabajos en los cuales un empleado necesita estar alerta, como los cirujanos y pilotos de avión, son ejemplos claros, ya que es mucho mejor para la organización que el trabajador no asista al trabajo, en lugar de que éste se presente y se desempeñe deficientemente. El costo de un accidente en tales trabajos podría ser prohibitivo. Aún en puestos directivos, donde los errores son menos espectaculares, el rendimiento podría mejorarse si los administradores se ausentan del trabajo, en lugar de tomar una decisión mediocre bajo tensión. Pero estos ejemplos son claramente atípicos, ya que en la mayoría de los casos, las organizaciones se benefician cuando el ausentismo de los trabajadores es bajo.

- **Rotación de Personal:** una alta tasa de rotación en una organización, da como resultado, altos costos de reclutamiento, selección y entrenamiento. ¿Cuán altos son estos costos? Un estimado conservador, sería cerca de 15,000 dólares por trabajador. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una organización cuando personal con conocimientos y experiencia se va, y los reemplazos deben encontrarse y prepararse para asumir puestos de responsabilidad.

Por supuesto, todas las organizaciones tienen cierta rotación, de hecho, si la gente "adecuada" (los empleados marginales y submarginales) dejan la organización, la rotación puede ser positiva. Puede crear la oportunidad para reemplazar un individuo de bajo

rendimiento, con alguien que tenga mejores habilidades o mayor motivación, abrir más oportunidades de ascensos y agregar nuevas y frescas ideas a la organización. En el mundo cambiante de hoy, los niveles razonables de rotación de empleados, facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia del trabajador, pudiendo disminuir la necesidad de nuevos despidos.

Pero la rotación, a menudo involucra la pérdida de trabajadores que la organización no desea que se vaya. Por ejemplo, un estudio realizado con 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos, encontró que el 92% obtenía calificaciones de rendimiento "satisfactorias" o mejores que las de sus superiores. Así, cuando la rotación es excesiva o cuando involucra empleados de valioso rendimiento, puede ser un factor de ruptura, que obstruya la eficacia de la organización.

- **Satisfacción en el Trabajo:** la última variable dependiente que se estudiará es la satisfacción en el trabajo, la cual se define como: **la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir**. A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción del trabajador representa una actitud más que un comportamiento. ¿Por qué entonces, se ha convertido en la variable dependiente primaria? Esto se debe a dos razones: su demostrada relación con los factores de rendimiento laboral y las preferencias de valor (o juicios de valor), defendidas por muchos investigadores del comportamiento organizacional.

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos, ha sido una opinión básica entre los administradores durante años. Aunque mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deberían interesarse no sólo en la cantidad de vida, sino también en la calidad de vida laboral, ya que una persona puede pasar muchos años trabajando para una organización, pero si la calidad de vida es deficiente, este individuo igualmente estará insatisfecho laboralmente. Los investigadores con valores fuertemente humanistas, sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. La satisfacción en el trabajo está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación de personal, por lo tanto, las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados, trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes. Así pues, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional, la consideran típicamente como una variable dependiente importante.

4.2 Variables Independientes

¿Cuáles son los mayores determinantes de la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo? La respuesta a esta pregunta nos lleva a las *variables independientes*. En consistencia con nuestra idea de que el comportamiento organizacional

puede entenderse mejor cuando se ve, esencialmente, como una serie cada vez más compleja de bloques de construcción, la base o el primer nivel de nuestro modelo, yace en la comprensión del comportamiento individual.

- **Variables del Nivel Individual:** las organizaciones, generalmente están compuestas por personas que han trabajado en otras empresas. Cada una de ellas ha tenido diferentes experiencias; algunas han vivido experiencias gratificantes y otras han pasado por situaciones angustiosas, las cuales influyen en la conducta que tendrán en dichas organizaciones.

Como se puede apreciar, la gente entra en las organizaciones con ciertas características que influirán en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias son las características personales o biográficas, como: la edad, el género, el estado civil, características de personalidad, valores, actitudes y niveles básicos de habilidad. Estas características están esencialmente intactas cuando un individuo entra en la fuerza laboral y, en la mayor parte, es muy poco lo que la dirección puede hacer para modificarlas. Sin embargo, tienen un impacto real en el comportamiento del trabajador. Por tanto, cada uno de estos factores: características biográficas, personalidad¹, valores², actitudes³ y habilidad⁴, son estudiadas como variables independientes.

Existen otras cuatro variables en el ámbito individual que se ha demostrado que afectan el comportamiento del empleado: la percepción⁵, la toma individual de decisiones, el aprendizaje⁶ y la motivación⁷.

- **Variables a Nivel de Grupo:** el comportamiento de la gente en grupos es más que la suma total de todos los individuos que actúan a su manera. La complejidad de nuestro modelo se incrementó al darnos cuenta de que el comportamiento de la gente cuando está en grupo es diferente del que tiene cuando está sola. Por tanto, el siguiente paso para entender el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento en grupo,

¹ La personalidad es un concepto que describe el crecimiento y desarrollo de todo el sistema psicológico de un individuo. La personalidad presenta determinadas características, las que si se presentan en forma consistente y frecuente, pueden describir el comportamiento de un individuo, a ellas se les denomina características de la personalidad, por ejemplo, timidez, lealtad, pereza, etc.

² Los valores representan las convicciones básicas de un individuo, de que un modo específico de conducta personal o social es preferible al modo opuesto.

³ La actitud se refiere a la disposición permanente de responder constantemente de una forma determinada a diferentes aspectos del mundo. La actitud posee tres componentes: el cognoscitivo, que representa el grado de conocimiento que tiene un individuo sobre un objeto; el afectivo, el cual refleja las emociones y sentimientos de un individuo sobre un objeto y el componente de comportamiento, que representa la intención y expectativas que presenta el individuo sobre el objeto.

⁴ La habilidad se refiere a las competencias intelectuales, interpersonales y físicas que posee un individuo.

⁵ La percepción se refiere a la forma en como un individuo ve o percibe el mundo, lo que no necesariamente corresponde a una realidad verdadera u objetiva.

⁶ El aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento de un individuo, como resultado de la experiencia.

⁷ La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

algunas de sus variables son la comunicación, el liderazgo⁸, conflicto, estructura de grupo, trabajo en equipo, etc.

- **Variables a Nivel de Sistemas de Organización:** el comportamiento organizacional alcanza su máximo nivel de complejidad cuando se agrega una estructura formal al conocimiento previo del comportamiento del individuo y del grupo. Así, como los grupos son más que la suma de sus miembros individuales, también las organizaciones son más que la suma de los grupos que las integran. El diseño de la organización formal⁹, los procesos productivos y las tareas; las políticas de recursos humanos de la organización y las prácticas (tales como: los procesos de selección, los programas de entrenamiento, los métodos de apreciación del rendimiento, etc.); y la cultura interna¹⁰, tienen un impacto en las variables dependientes.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan el comportamiento organizacional, se puede decir que éste ayuda al administrador en los siguientes aspectos:

- Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo, lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados, con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable, donde la ética y la moral vayan de la mano.
- Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

4.3 Modelo de Contingencia del Comportamiento Organizacional

En la Figura N°4 se puede observar el modelo final del comportamiento organizacional. En él se muestran las cuatro variables claves dependientes y un gran número de variables independientes, organizadas por nivel de análisis (individual, grupal y organizacional), que la investigación indica tienen efectos variables en el nivel anterior. Un

⁸ El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás, por lo tanto, el liderazgo no se relaciona con el puesto de trabajo. De acuerdo a lo anterior, el liderazgo no sólo es un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

⁹ El diseño organizacional se refiere a como se encuentran divididas y coordinadas las actividades de la organización a la luz de las metas y del plan estratégico de la empresa, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan.

¹⁰ Son normas o valores implícitos que comparten todos los miembros en un sistema organizacional, es decir, son sistemas de significados compartidos por todos los individuos de una organización y, por lo tanto, distinguen a un sistema organizacional de otro.

modelo tan complicado como éste, todavía no hace justicia a la complejidad del asunto del tema del comportamiento organizacional, pero debería ayudar a predecir el comportamiento de la gente en el trabajo.

En su mayor parte, el modelo no identifica en forma explícita el vasto número de variables de contingencia¹¹ debido a la tremenda complejidad que estaría implicada en tal diagrama. De alguna manera, se introducirán variables importantes de contingencia que mejoran la unión explicativa entre las variables independientes y las dependientes en el modelo del comportamiento organizacional.

En la figura se han incluido los conceptos de cambio y tensión, admitiendo la existencia de la dinámica del comportamiento y el hecho de que la tensión en el trabajo es un tema individual, de grupo y organizacional.

Además, se incluyen uniones entre estos tres niveles de análisis. Por ejemplo, la estructura de la organización esta encadenada al liderazgo. Se hace este encadenamiento para transmitir que la autoridad y el liderazgo están relacionados; la dirección ejerce su influencia en el comportamiento del grupo mediante el liderazgo. De igual manera, la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten información; por tanto, es la unión entre el comportamiento del individuo y el del grupo.

¹¹ Son factores situacionales que moderan las relaciones entre dos variables y que aumentan la validez de una posición.

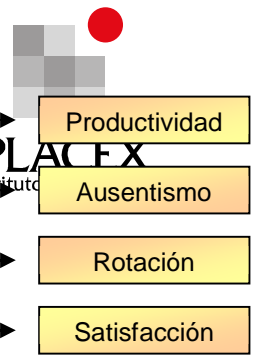
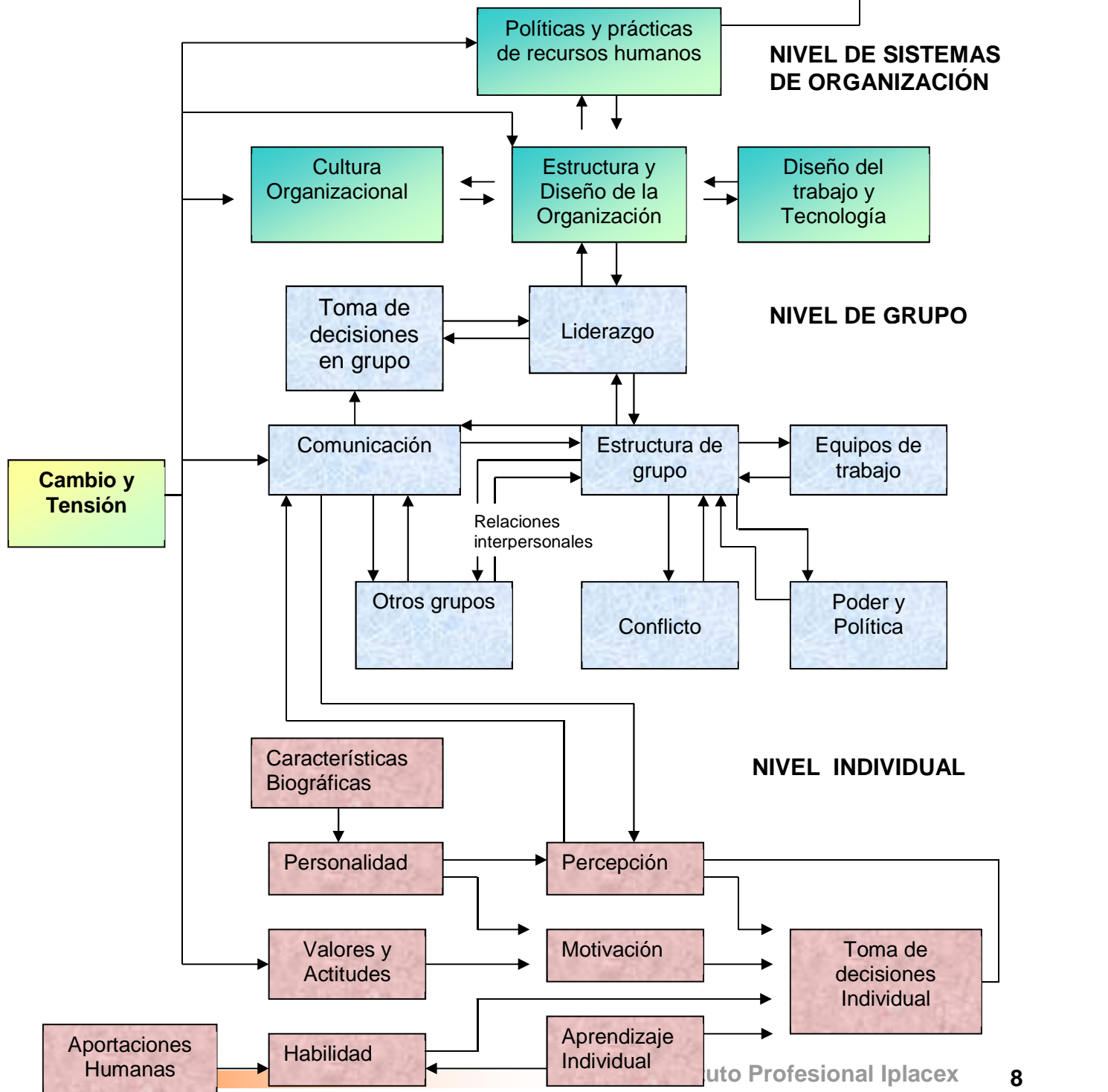


Figura Nº 4: Modelo Básico del Comportamiento Organizacional, Etapa II



4.4 Tipos de Modelos de Comportamiento Organizacional

- A continuación, se presentan cuatro modelos de comportamiento organizacional, ellos son: modelo autocrático, de custodia, de apoyo y colegial.

a) Modelo Autocrático

- Se basa en el poder, apunta a la autoridad formal. En este caso, la dirección sabe qué es lo mejor para la organización, por lo que los trabajadores deben obedecer las órdenes que emitan sus superiores.
- Éste es un modelo autoritario, en donde la orientación de los empleados es de obediencia al jefe, ya que es él quien tiene el poder de contratarlos y despedirlos. El jefe es quien señala qué se debe hacer, ordena la ejecución de las labores y castiga los comportamientos que considera poco adecuados.
- Claro que ello es posible en un contexto donde los empleados sólo pueden aspirar a satisfacer sus necesidades básicas de subsistencia y, obviamente, el resultado es un desempeño sólo de mínimo nivel.
- Sirvió durante un tiempo, cuando existían otras condiciones ambientales (poca competencia, menos exigencias legales, poca orientación en la calidad de vida laboral, etc.), pero aún hoy, muchas organizaciones siguen pensando como este modelo.

b) Modelo de Custodia

- Aquí, el modelo no se basa en el poder sino en los recursos económicos, la orientación apunta al dinero y los empleados buscan seguridad y prestaciones.
- Ya no se depende del jefe sino de la organización y se busca satisfacer aquí necesidades más ligadas a la seguridad (ya no dependen del sustento mínimo, dependen de las organizaciones en materia de seguridad y bienestar). El desempeño es más que mínimo, pero no pasa de la cooperación pasiva.
- Es un modelo paternalista, que tuvo efecto en la generación de prestaciones para los trabajadores, claro que depende de los recursos económicos que la organización tenga.
- Tiene ventajas en cuanto a que brinda seguridades a los trabajadores, pero éstos no alcanzan niveles de productividad máxima porque no están ni realizados ni motivados.

c) Modelo de Apoyo

- Se basa más en el liderazgo y se orienta hacia el apoyo. Los empleados se fijan sobre todo en el desempeño laboral, ello hace que incrementen su participación e intenten así cubrir sus necesidades de categorización y reconocimiento. El resultado es una más alta animación de impulsos y motivación.

- No depende tanto de los recursos económicos, sino que a través del liderazgo, la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir con la organización. Por lo que los trabajadores se involucran y comprometen más con ésta.
- No siempre es fácil de aplicar, muchos dicen que lo hacen, pero no siempre lo llevan a la práctica. Es un modelo más eficaz en naciones ricas, donde ciertas necesidades básicas ya están cubiertas.

d) Modelo Colegial

Es una prolongación del modelo de apoyo. Tiene que ver con un grupo de personas con un propósito en común.

Se basa en la asociación, se orienta hacia el trabajo en equipo y los empleados intentan lograr una conducta responsable para con el grupo y con la organización. Existe aquí el compañerismo, la autodisciplina y la necesidad que se busca cubrir es la de autorrealización. Se logra un entusiasmo moderado.

• Conclusiones de los Modelos

Las conclusiones que se desprenden de los modelos expuestos anteriormente, son:

- Los modelos están sujetos a cambios evolutivos, a medida que se desarrollan nuevas condiciones sociales. Nunca llega el modelo perfecto, sino el que se adecua al escenario.
- Tienen relación con las necesidades humanas de los empleados, cada uno de ellos está ligado a una necesidad (subsistencia, seguridad, reconocimiento, autorrealización). Cada modelo, a su vez, se apoya en los logros del anterior, a medida que se van cubriendo necesidades.
- Se utilizan con mayor frecuencia los modelos más modernos o recientes, es decir, los de apoyo y colegial.
- Cualquiera de los modelos puede aplicarse exitosamente en situaciones dadas. Depende de las labores de la empresa, de la filosofía que siga, políticas que implemente, etc.
- Los administradores no deben limitarse a identificar el modelo de comportamiento en uso, sino que también deben volverlo flexible y mantenerlo al día.

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la **estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella**. Jerarquizar, es establecer líneas de autoridad (desde los niveles superiores a los inferiores) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado frente a un sólo supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de autoridad.

De acuerdo a la definición anterior, se puede observar que el valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quién da las órdenes y quién las obedece; y define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Sin embargo, existen diversas definiciones para este término, es así como Mintzberg (1984) define estructura organizacional como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Además, establece que la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal.

La **organización formal** se representa por la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.

La estructura formal es explícita y se encuentra oficialmente reconocida por la empresa. En ella se determinan los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

En cambio, la **organización informal** es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de la influencia sobre otros miembros. Por lo tanto, la estructura informal es una red de relaciones interpersonales que surge cuando la gente se asocia (por ejemplo, el grupo de fútbol que existe dentro de la organización).

Los administradores, al diseñar la estructura que implementarán en las organizaciones que dirigen, deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Especialización del Trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de Mando.

- Extensión del Tramo de Control.
- Centralización y Descentralización.
- Formalización.

A continuación, se explican cada uno de los elementos que se deben considerar para el desarrollo de la estructura organizacional.

- **Especialización del Trabajo:** esto se refiere a que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en un cierto número de pasos o tareas, en donde cada individuo debe realizar y terminar uno de ellos. Por lo tanto, es el grado en el que las tareas se dividen en puestos separados.

Por Ejemplo

En el caso de un hospital, cada médico domina y se orienta a un área en particular. De este modo, hay médicos cirujanos, pediatra, oftalmólogo, ginecólogo, etc. A esto se le llama especialización.

- **Departamentalización:** una vez divididos los puestos de trabajo por medio de la especialización, se deben agrupar con el propósito de que se puedan coordinar las tareas comunes. Por lo tanto, la departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adoptan la forma de gerencias, direcciones, departamentos o secciones.

Existen diversos tipos de departamentalización, sin embargo, se debe tener en cuenta que la mayoría de las estructuras organizacionales ocupadas por las empresas, utilizan una combinación de los tipos básicos. A continuación, se explicarán globalmente dichos tipos.

a) Departamentalización Funcional: este tipo de departamentalización es la base de uso más común para la organización de actividades, y se halla presente en casi todas las organizaciones. Una compañía que esta organizada funcionalmente, está separada en divisiones mayores de acuerdo a: producción, mercadotecnia y finanzas.

Este tipo de departamentalización se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables, que tienen pocos productos o servicios y sus tareas son rutinarias.

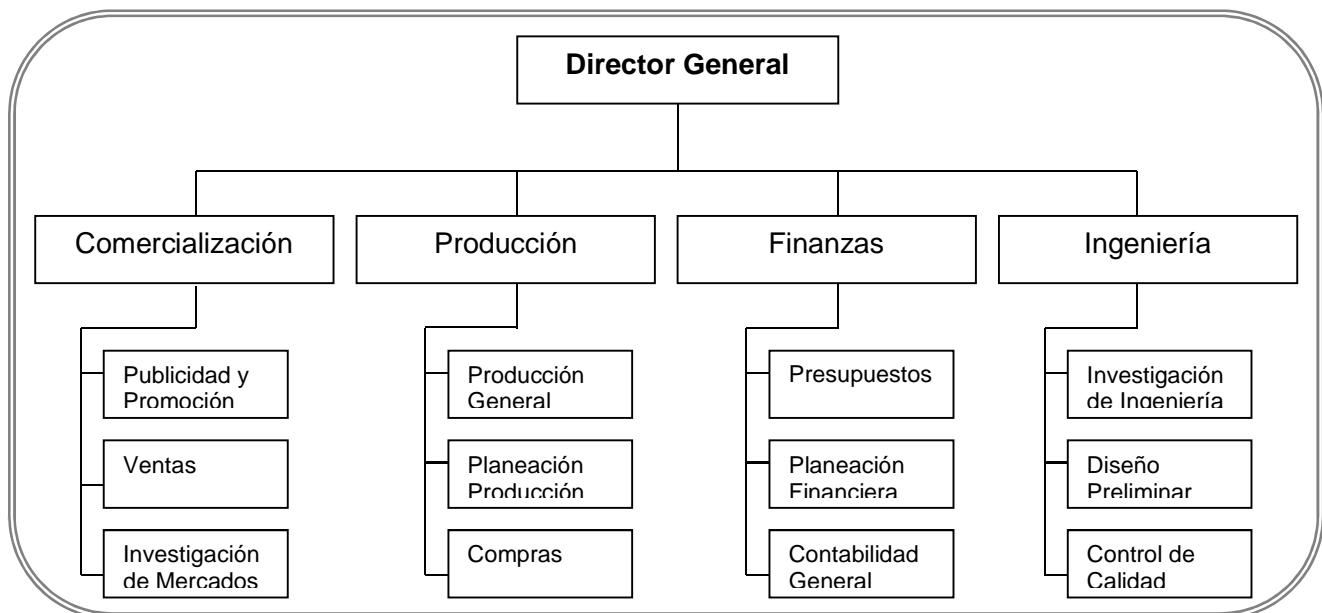
Las ventajas de la departamentalización funcional son las siguientes:

- Se logra mantener el poder y prestigio de las funciones principales.
- Es reflejo lógico de las funciones que se desempeñan en la organización.
- Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.

Las desventajas de este tipo de departamentalización son:

- Resta énfasis a los objetivos generales de la compañía.
- El punto de vista del personal clave se sobre-especializa y estrecha.
- Se reduce la coordinación entre las diversas funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra en la cima o niveles superiores.
- Se limita el desarrollo de directores generales.
- Sus funciones son más inflexibles, por lo que tiene lenta adaptación a las nuevas condiciones del entorno.

Figura N°5: Departamentalización Funcional



b) Departamentalización Geográfica: se recurre a este método, cuando en zonas geográficas diferentes, se realizan operaciones similares. Ejemplos de empresas que utilizan esta forma de departamentalización son las de ensamble de automóviles, comercio al detalle o mayoreo, entre otros; las cuales pueden agrupar sus actividades en zona norte, sur y central.

Las ventajas y desventajas de este tipo de departamentalización son:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad se coloca en niveles superiores. • Aprovecha los mercados locales. • Mejora la coordinación regional. • Proporciona una ocasión para la formación de directores generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere personal de más alto nivel. • Dificulta la centralización de las funciones, por lo que puede requerirse de servicios como personal y compras en el nivel regional. • Se dificulta el control de la empresa.

c) Departamentalización por Tipo de Clientes: la agrupación de actividades de una organización, se efectúa a través del tipo de clientes que atiende. Por ejemplo, los bancos agrupan sus actividades en banca joven, banca empresarial, banca personas, etc.

La departamentalización por tipo de clientes, se orienta al exterior de la empresa, al contrario de las otras especializaciones, se utiliza cuando se tienen varios productos o servicios, pero el cliente es lo más importante.

Las ventajas y desventajas de este tipo de departamentalización son:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Estimula la especialización. • El cliente tiene la impresión de ser el único. • Facilita el conocimiento de cada tipo de cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente. • Requiere un staff muy especializado. • Es difícil orientar la agrupación por clientes dentro de una empresa.

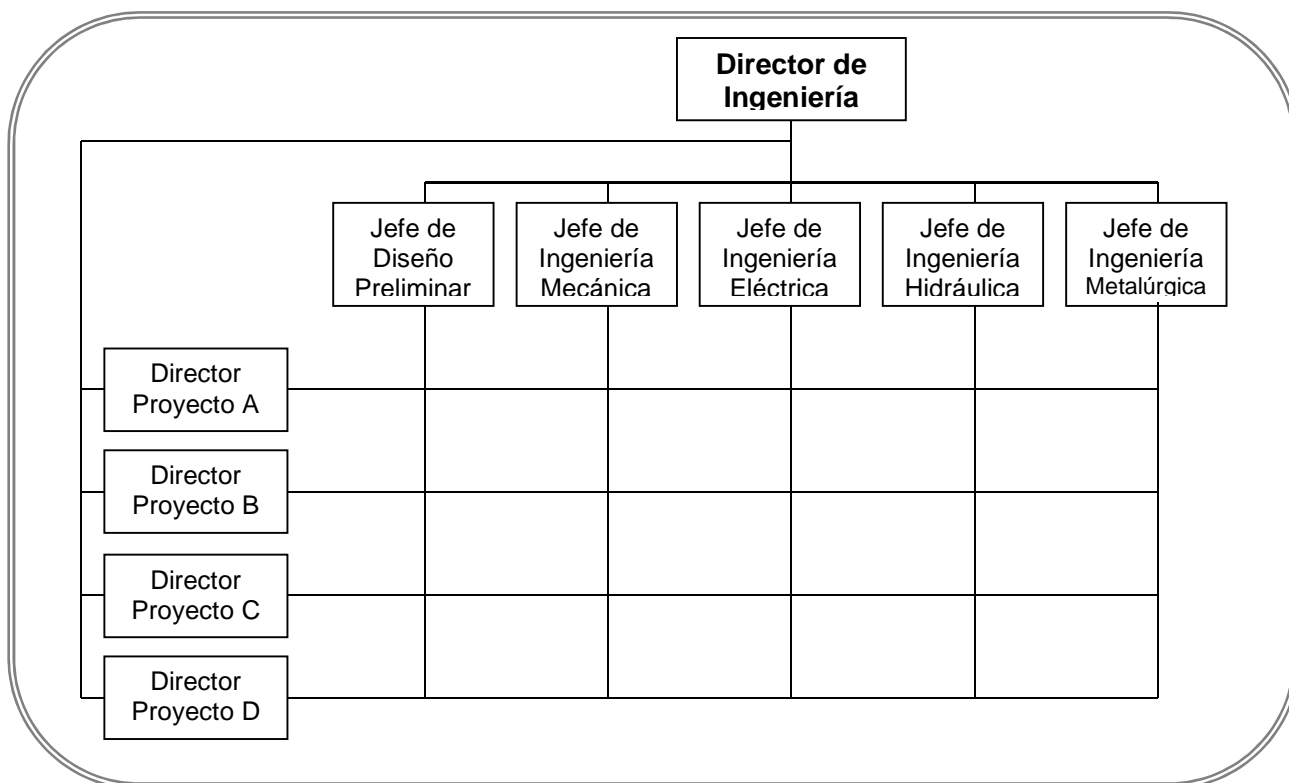
d) Departamentalización por Productos: se utiliza cuando las organizaciones presentan gran cantidad de líneas de productos. Generalmente, las organizaciones que adoptan esta modalidad, antes se hallaban organizadas mediante la departamentalización funcional. Este tipo de departamentalización se utiliza, por ejemplo, en empresas manufactureras, donde la organización puede agruparse en división de productos farmacéuticos, división productos para el cuidado personal, división productos de belleza, entre otros.

Las ventajas y desventajas de este tipo de departamentalización son:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Focaliza la acción sobre el producto. • Facilita la especialización por producto. • Mejora la coordinación de las funciones. • Coloca a menor nivel la responsabilidad financiera. • Proporciona formación para los futuros directores. • Aumenta la diversificación de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere más empleados de alta dirección. • Dificulta la centralización de las funciones económicas. • Problemas de control para la dirección general.

e) *Organización Matricial o de Rejilla:* se trata de una combinación de los patrones de departamentalización funcional y de producto o proyectos en la misma estructura, es decir, cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo (Ver Figura N°6). Este tipo de departamentalización se utiliza, generalmente, en las áreas de ingeniería, de investigación y desarrollo; en la construcción (por ejemplo, de puentes o edificios), etc.

Figura N°6: Departamentalización Matricial



Como se puede ver en la figura, los empleados tienen dos jefes, es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones (jefes de ingeniería y de diseño); y la otra, es una disposición horizontal que combina al personal de diversos departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o producto, encabezado por un administrador, el cual tiene la responsabilidad del producto final.

Las ventajas y desventajas de este tipo de departamentalización son las siguientes:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se orienta a resultados finales. • Se mantiene la identificación profesional. • Se precisa la responsabilidad de utilidades por producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se dan conflictos entre administradores y jefes. • Posible división del mando. • Se requiere de administradores con habilidades en relaciones humanas.

- **Cadena de Mando:** es una línea de autoridad continua, que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo, y define quién informa a quién. La cadena de mando está relacionada directamente con la autoridad y la unidad de mando. A continuación, se explican estos conceptos:

- **Autoridad:** es la facultad que posee una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus empleados, para la realización de aquellas acciones que quién las dicta, considera apropiadas para el logro de los objetivos de la organización. De acuerdo a ello, a cada puesto administrativo se le da un lugar en la cadena de mando, y a cada administrador se le otorga un grado de autoridad, con el fin de que cumpla con sus responsabilidades.
- **Unidad de Mando:** establece que una persona debería tener un solo jefe, ante el cual es responsable directamente. Esto se debe, principalmente, a los conflictos de demanda que puede tener el empleado, ya que si un empleado tuviese dos jefes, éstos últimos podrían tener diferencias de opinión y pedir tareas o funciones opuestas al subordinado, teniendo éste que verse ante peticiones conflictivas o prioridades de varios superiores.

- **Extensión del Tramo de Control:** se puede definir como el número de subordinados que un administrador puede dirigir de forma eficiente y eficaz. Su importancia se refleja en que conforme un administrador asciende en una organización, tiene que tratar con un mayor número de problemas no estructurados¹², de manera que los altos ejecutivos deben tener un tramo menor que los administradores de niveles medios.

¹² Los problemas no estructurados son aquellos problemas relativamente nuevos e inusuales, en los que la información que se tiene es ambigua e incompleta. Por ejemplo, la decisión de invertir en nueva tecnología.

El tramo de control no puede estar saturado o ser muy extenso, porque se pierde comunicación, ya que debe pasar de los niveles superiores hasta el nivel más bajo (que tiene a cargo determinado jefe), si hay un exceso de personas, se pierde eficiencia en las funciones, dado que existe distancia excesiva entre el nivel superior y el inferior; y el jefe del tramo tendrá una saturación de trabajo, debido a que debe supervisar muchos niveles.

- **Centralización y Descentralización:** se refiere al grado en el cual la toma de decisiones dentro de una organización se concentra en un sólo punto o puesto de trabajo. En este aspecto, la centralización sólo incluye a la autoridad formal.

De este modo, cuando la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores de la organización, sin tomar en cuenta la opinión o los aportes que puedan realizar los empleados de niveles inferiores, se dice que la organización es centralizada. Caso contrario, cuando los empleados de los niveles inferiores pueden tomar decisiones y, por lo tanto, realizar aportaciones, se dice que la organización es descentralizada.

Una de las ventajas de tener una organización descentralizada, es que se puede tomar decisiones con mayor rapidez, lo que permite reaccionar frente a un problema de forma oportuna. A esto se le suma que en la toma de decisiones participan más personas, lo que mejora la calidad de la información y, por ende, se mejoran las decisiones. Además, es más factible que los empleados se sientan más comprometidos con la organización.

- **Formalización:** es el grado en que están estandarizados los puestos de trabajo dentro de la organización. Un empleado que trabaje en un puesto muy formalizado, no tendrá la posibilidad de realizar aportes para mejorar las funciones del trabajo que desempeña, ya que éste se encuentra programado y reglado de antemano.

Un ejemplo de puestos que poseen poca formalización son los vendedores de libros o de fármacos. En el lado opuesto, se encuentran los puestos de oficina, donde el horario es controlado, y en el que el trabajador debe seguir una serie de procedimientos para realizar su trabajo.

5.1 Efectos de la Estructura en el Comportamiento Organizacional

Las características estructurales de las unidades de suborganización surgen de las relaciones de la organización formal. Las más frecuentemente mencionadas son el número de niveles organizativos, las funciones de línea y staff, la cadena de mando y la extensión del tramo de control. Aunque se discutan separadamente, estas características no deben considerarse mutuamente excluyentes; ya que hay una relación entre la extensión del tramo de control y la cadena de mando, la que a su vez, ejerce una marcada influencia en el número de niveles dentro de una organización.

Los efectos de la estructura organizativa sobre sus miembros son medidos en dos áreas, que son: la actitud y la conducta. El término actitud incluye las opiniones acerca de su propio trabajo, la política de la empresa, la supervisión y la satisfacción del trabajo percibido. La conducta manifiesta, incluye tales mediciones como el ausentismo, el movimiento de altas y bajas del personal, la frecuencia de accidentes, la productividad, los conflictos laborales y la progresión promocional dentro de la organización.

- **Niveles de Organización:** los estudios iniciales del comportamiento organizacional tuvieron que ver con las actitudes y conductas de empleados de producción por hora. Luego, los estudios se enfocaron en la comparación entre empleados directivos y los operativos; y más recientemente a habido muchos estudios sobre las diferencias entre los niveles jerárquicos dentro de la organización. Estos estudios muestran una fuerte y positiva relación entre el nivel organizativo y el grado percibido de satisfacción del trabajo y de las necesidades.

Los índices de conducta organizacional manifiestan: movimiento de personal, ausentismo, frecuencia de accidentes, etc. Estos índices han sido frecuentemente utilizados para mediciones de la conducta de trabajadores operativos y no muy ampliamente con grupos directivos.

- **Estructura de Línea y Staff:** la evidencia indica que el jefe de línea, deriva constantemente un más alto grado de satisfacción de su trabajo que el ejecutivo de staff. También los grandes jefes de línea acusan un mayor grado de satisfacción de sus necesidades, especialmente las relaciones con la estima y la propia realización.

La movilidad de los ejecutivos de staff dentro de la organización que resulta de la naturaleza de sus funciones, los mantiene mucho más informados que los encargados de línea sobre las condiciones dentro de la organización.

- **Cadena de Mando:** es una característica estructural de las organizaciones fácilmente reconocidas como se ha dicho antes, hay varios factores interactuantes que determinan la extensión óptima de la dirección. Las estructuras organizativas horizontales (también llamadas planas) con la consiguiente extensión directiva incrementada y las estructuras organizativas verticales (crecientes verticalmente), están positivamente relacionadas con la alta moral.

6. TEORÍA DE SISTEMA ORGANIZACIONAL

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional.

Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, éste es el enfoque de sistemas, el cual facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna. El primer expositor de la teoría general de sistemas (TGS), fue el biólogo Ludwig Von Bertalanffy, quien a través de sus trabajos publicados entre 1950 y 1968, hace intento por lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos. Sobre estas bases se constituyó en 1954 la Society for General Systems Research, cuyos objetivos fueron los siguientes:

- Investigar conceptos, leyes y modelos aplicados de la misma manera en varios campos de estudio y facilitar las transferencias entre aquellos.
- Promover y desarrollar modelos teóricos en campos que carecen de ellos.
- Reducir la duplicación de los esfuerzos teóricos.
- Promover la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos unificadores.

Se desprende que el principio clave en que se basa la teoría general de sistemas es la noción de totalidad orgánica, mientras que el paradigma anterior estaba fundado en una imagen inorgánica del mundo. A poco andar, la teoría general de sistemas concitó un gran interés y pronto se desarrollaron bajo su alero diversas tendencias, entre las que destacan la cibernética (N. Wiener), la teoría de la información (C.Shannon y W.Weaver) y la dinámica de sistemas (J.Forrester). Si bien el campo de aplicaciones de la teoría general de sistemas no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas).

Mientras más equivalencias se reconozcan entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la teoría general de sistemas, pero mientras más se experimenten los atributos que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural y sus correspondientes sistemas, quedarán en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias. Sin embargo, a pesar de las limitaciones que presenta esta teoría, resulta interesante examinarla con detalle.

La meta de la teoría general de sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello, emplea como instrumentos, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos,

toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas. Ésta no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

La teoría general de sistemas, se fundamenta en tres premisas básicas, ellas son:

- a) Los sistemas existen dentro de sistemas (por lo que un sistema puede ser un subsistema); por ejemplo: las moléculas existen dentro de células las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas nutrientes, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, las organizaciones dentro de una sociedad y así sucesivamente.
- b) Los sistemas son abiertos; es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine (excepto el sistema menor o el mayor que se analice), recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
- c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura; para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones. No es propiamente la teoría general de sistemas, sino las características y parámetros que establece para todos los sistemas, los que constituyen el área de interés en este caso. A continuación, a la teoría general de sistemas la denominaremos teoría de sistemas, con el fin de simplificar el término.

6.1 Enfoque Sistemático

El concepto de “sistema” pasó a dominar las ciencias, y principalmente, la administración. De este modo, cuando se habla de astronomía, se piensa en el sistema solar; si el tema es fisiología, se piensa en el sistema nervioso, en el sistema circulatorio, en el sistema digestivo; la sociología habla de sistema social, la economía de sistemas monetarios, la física de sistemas atómicos, y así sucesivamente.

Hoy en día, en la administración, la teoría de sistemas es tan común que casi siempre se está utilizando, incluso a veces de forma inconsciente. Cuando se habla de “*sistema*”, se puede definir a través de muchas connotaciones: un conjunto de elementos

interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente.

El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de un número de órganos y miembros, y solamente cuando estos funcionan de modo coordinado el hombre es eficaz. Similarmente, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de un número de partes interactuantes (es decir, se compone de subsistemas).

Por ejemplo

Una firma manufacturera tiene una sección dedicada a la producción, otra dedicada a las ventas, una tercera dedicada a las finanzas y otras varias. Ninguna de ellas es más que las otras, en sí. Pero cuando la firma tiene todas esas secciones y son adecuadamente coordinadas, se puede esperar que funcionen eficazmente y logren las utilidades.

En fin, sistema se puede definir como: ***"un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario"***.

Sin embargo, según Bertalanffy, ***sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, de donde se deducen dos conceptos: el propósito (u objetivo) y la globalización (o totalidad)***.

Estos dos conceptos reflejan dos características básicas que debe poseer un sistema, ellas son:

a. Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos, como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

b. Globalismo o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste al sistema total.

El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad, ya que existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema. Así, el sistema sufre cambios y el ajuste sistemático es continuo. De los

cambios y de los ajustes continuos del sistema se derivan dos fenómenos: la entropía¹³ y la homeostasis¹⁴. Donde la entropía se interpreta como la tendencia que los sistemas tienden al desgaste, a la desintegración; donde se dice que a medida que ésta aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples.

Por Ejemplo

Si por falta de comunicación o por ignorancia, los estándares de autoridad, las funciones, la jerarquía, etc., de una organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos.

De ahí el concepto de “negentropía”, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema. Mientras que la homeostasis significa; equilibrio dinámico entre las partes del sistema.

Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse, con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

Una organización, podrá ser entendida como un sistema o subsistema, o más aún un suprasistema, dependiendo del análisis que se quiera hacer. Por lo tanto, es una cuestión de enfoque. Así, un departamento puede ser visualizado como un sistema, compuesto de varios subsistemas (secciones o sectores) e integrado en un suprasistema (la empresa), como también puede ser visualizado como un subsistema compuesto por otros subsistemas (secciones o sectores), perteneciendo a un sistema.

El término sistema, es generalmente empleado en el sentido de sistema total, pero éste se interpreta como los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones, donde este sistema tiene la finalidad de ordenar todos los componentes y relaciones que hay en él, mientras que las restricciones del sistema son las limitaciones introducidas en su operación, las cuales definen los límites (fronteras) del sistema y explican las condiciones bajo las cuales debe operar.

De este modo, se puede observar que los componentes necesarios para la operación de un sistema total son llamados subsistemas, los que a su vez, están formados por la reunión de nuevos subsistemas más detallados. Así, tanto la jerarquía de los sistemas como el número de los subsistemas dependen de la complejidad intrínseca del sistema total.

¹³ La entropía de un sistema es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo. Los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por su proceso sistémico. Los mismos deben tener rigurosos sistemas de control y mecanismos de revisión, reelaboración y cambio permanente, para evitar su desaparición a través del tiempo.

¹⁴ La homeostasis es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto. Es el nivel de adaptación permanente del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica. Los sistemas altamente homeostáticos sufren transformaciones estructurales en igual medida que el contexto sufre transformaciones, ambos actúan como condicionantes del nivel de evolución.

Es importante mencionar que los sistemas pueden operar simultáneamente en serie o en paralelo y que no existen sistemas fuera de un medio específico (ambiente): los sistemas existen en un medio y son condicionados por él. Donde se tiene que el medio (ambiente) es el conjunto de todos los objetos que, dentro de un límite específico (condición ambiental dentro de la cual el sistema debe operar) pueden tener alguna influencia sobre la operación del sistema.

A continuación, se mencionan algunos tipos de sistemas, donde se puede decir que de ellos existe una gran variedad y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas; estos suelen clasificarse del siguiente modo:

a) En cuanto a su constitución, pueden ser:

- **Sistemas Físicos o Concretos:** cuando están compuestos por equipos, maquinaria y objetos (es decir, cosas materiales). Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.
- **Sistemas Abstractos:** cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

En ciertos casos, el sistema físico opera en consonancia con el sistema abstracto; es el ejemplo de una escuela con sus salones de clases, pupitres, tableros, iluminación, etc., (sistema físico); para desarrollar un programa de educación (sistema abstracto); o un centro de procesamiento de datos, en el que el equipo y los circuitos procesan programas de instrucciones al computador.

b) En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

- **Sistemas Cerrados:** son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental, por lo tanto, éstos no reciben ninguna influencia del ambiente y tampoco influyen sobre él. No reciben ningún recurso externo y nada produce la acepción exacta del término. Los autores han dado el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinístico y programado y que operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente. El término, también es utilizado para los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable. Son los llamados sistemas mecánicos, como las máquinas.
- **Sistemas Abiertos:** son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente

adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Se caracterizan por ser dinámicos, por tener un proceso de transformación de materia en productos y por tener la capacidad de adaptarse al medio ambiente. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización).

El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: a nivel individual, grupal, organizacional y social, que va desde un microsistema hasta un suprasistema. En términos más amplios, va de la célula al universo.

La organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante. Los autores Miller y Rice definen que "toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, que solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto. Directa o indirectamente él intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación, conversión y exportación, constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir".

La organización como sistema debe tener cinco elementos esenciales, ellos son:

1. **Entradas o Input:** son los ingresos del sistema, los cuales pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Éstas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; y suelen ser:
 - *En serie:* es el resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa.
 - *Aleatoria:* esto quiere decir al azar, donde el término "azar" se utiliza en el sentido estadístico, éstas representan entradas potenciales para un sistema.
 - *Retroacción:* representa la reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.

2. **Procesamiento:** es lo que transforma una entrada en salida, por lo que el procesamiento puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc. En la transformación de entradas en salidas se debe saber siempre como se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador. En tal caso, este proceso se denomina "**caja blanca**". No obstante, en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas, porque esta transformación es demasiado compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diferentes situaciones de salida. En tal caso, la función de proceso se denomina "**caja negra**", se

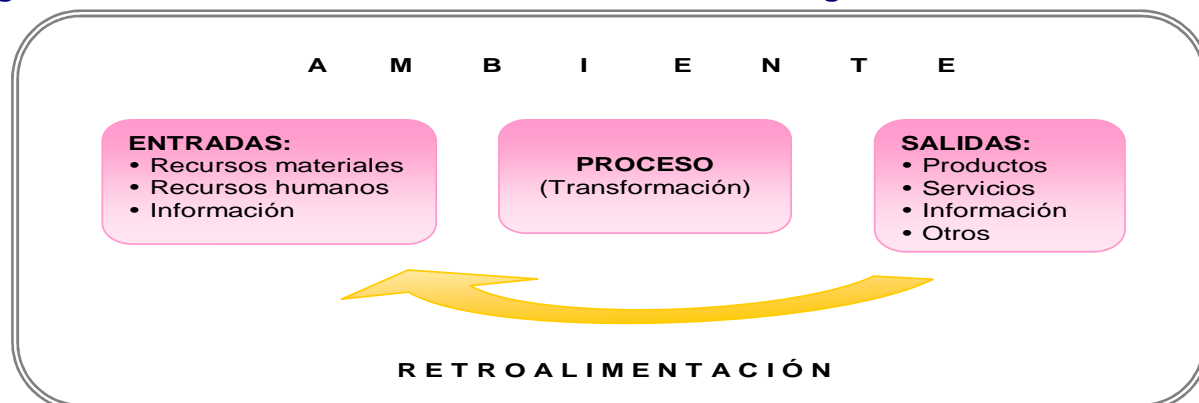
utiliza para representar a los sistemas cuando no se sabe que elementos o cosas componen al sistema o proceso, pero se sabe que a determinadas entradas corresponden determinadas salidas y con ello poder inducir, presumiendo que a determinados estímulos, las variables funcionarán en cierto sentido.

3. **Salidas u Output:** son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas, las salidas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Estas salidas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.
4. **Retroalimentación:** se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas de los sistemas en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y ayuda a que el mismo tome medidas de corrección sobre la base de la información retroalimentada.
5. **Ambiente:** es el medio que rodea externamente al sistema. Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, ya que el ambiente siempre influirá en el sistema, así como también el sistema influirá en el contexto, aunque en una menor proporción.

El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

Por esta razón, al sistema abierto también se le llama orgánico. Son ejemplos de este sistema las organizaciones en general y, en particular, todos los sistemas vivos, especialmente el hombre. La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. Está en continua interacción con el ambiente y establece un equilibrio dinámico en la medida que mantiene su capacidad de transformación, de energía o de trabajo.

Figura Nº 7: Elementos Esenciales del Sistema Abierto Organizacional



Sin el flujo continuo de entradas, de transformación y de salidas, el sistema no podría sobrevivir. Las actividades de las empresas se dinamizan con base en la sinergia¹⁵ que producen sus elementos, por la interacción funcional entre cada uno de ellos. En el fondo, la organización es el medio a través del cual la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas. La tarea primaria es aquella que la organización debe ejecutar para poder sobrevivir, para cumplir con su objeto social.

La definición de tarea primaria determina cuál es el sistema dominante de importación y distingue entre las actividades de operación, mantenimiento y regulación del sistema.

Las **actividades de operación**, son las que contribuyen directamente a los procesos de importación, conversión y exportación que definen la naturaleza de la empresa o de la unidad y que la diferencian de las otras empresas o unidades.

Las **actividades de mantenimiento**, buscan reponer los subsistemas que se gastan por las actividades de operación (compras, mantenimiento, reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento de personal).

Las **actividades reguladoras**, relacionan los eventos operacionales entre sí, las de mantenimiento con las operacionales y todas las actividades internas de la empresa (o unidad) con su ambiente. Los autores las definen como: "un proceso, una transformación o serie de transformaciones producidas por medio del procesamiento del sistema, y, como resultado de ese procesamiento, ocurren cambios en la posición, en la forma, en el tamaño, en la función o en cualquier otro aspecto".

¹⁵ Este término procede del griego "sinergia", que significa "colaboración" y trasladándolo al desarrollo de la actividad de una organización o empresa, va referido a la actividad y concertación de varios órganos para la realización de una acción, a la coordinación entre actividades o al trabajo unido y coordinado de varias personas, a fin de conseguir una meta u objetivo, de tal forma que los objetivos planteados resultan alcanzables con mayor facilidad y eficacia que si tales personas realizan sus cometidos por separado. En términos simples, la sinergia establece que el "todo" debe ser mayor que la suma de las partes individuales. Por lo que se debe alcanzar en una organización un alto grado de coordinación.

Las transformaciones que contribuyen a un proceso, son elaboradas mediante la interacción de actividades, las que pueden ser desarrolladas por intermedio de personas, medios mecánicos y electrónicos o cibernéticos. Un sistema de actividades es requerido para completar el proceso de transformación de un insumo en un resultado (output), mientras que un sistema de tareas es un conjunto de actividades más el trabajo de las personas y los recursos físicos que se necesitan para ejecutar las actividades. Por tanto, el término sistema, implica que cada actividad componente sea interdependiente en relación con las otras actividades del mismo y, por lo tanto, deberá ser como un todo identificable de manera independiente de los sistemas relacionados, es decir, que permita comprender su existencia autónoma, pero interdependiente con los otros.

6.2 La Organización como Sistema

El sistema utilizado en las empresas es el **abierto** en el que existen interacciones sociales y con el medio ambiente, por lo que se convierte en un estado estable o de equilibrio, al mismo tiempo que mantiene la **capacidad de trabajo**. Esta empresa recibirá materia prima del medio ambiente, que al ser procesada por la empresa, se convertirá en productos (bienes o servicios).

Este sistema es indispensable, ya que la empresa requiere de un medio de control que incluya la comparación de los resultados obtenidos contra los objetivos fijados, así como la toma de decisiones correcta, de tal forma que el sistema permita organizar los **procesos** para que se cumplan los objetivos de la mejor manera posible.

Una organización es un sistema socio-técnico, incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa, influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto, al que controla parcialmente, la que desarrolla actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. Dentro de los subsistemas que forman una empresa, están:

- a. **Subsistema Psicosocial:** está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de status y roles, dinámica de grupos y sistemas de influencia.
- b. **Subsistema Técnico:** se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

- c. *Subsistema Administrativo:*** relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

6.3 Características de los Sistemas

Según la teoría estructuralista, Taylor, Fayol y Weber estudiaban las organizaciones como sistemas cerrados. Ahora, dentro la teoría de sistemas, las organizaciones se enfocan como sistemas abiertos, ya que éstas poseen características propias de los sistemas, tales como:

- Su comportamiento es probabilístico y no determinístico, las organizaciones son sistemas abiertos afectados por cambios producidos en su ambiente donde existen variables desconocidas e incontrolables. Asimismo, las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no determinísticas.
- Forman parte de una sociedad mayor y están constituidos por partes menores que guardan una interdependencia entre sí. Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores, son vistas como sistemas dentro de sistemas. Los sistemas son complejos de elementos colocados en interacción. Esa interacción entre los elementos, produce un todo que no puede ser comprendido por la simple investigación de las diversas partes tomadas aisladamente.
- Poseen un estado de equilibrio (homeostasis) y una propiedad de adaptabilidad (cambios en el sistema, innovación). Donde la homeostasis garantiza la rutina del sistema y la adaptabilidad lleva a la ruptura, es decir, al cambio. La organización puede alcanzar un “estado firme o de homeostasis” cuando se presentan dos requisitos: la unidireccionalidad y el progreso. Dados estos dos requisitos, la tarea de la administración es gobernada por la necesidad de combinar constantemente las capacidades actuales y potenciales de la empresa con los requisitos actuales y potenciales del ambiente. Sólo de esa manera se puede habilitar la empresa para alcanzar un “estado firme”.
- Poseen fronteras o límites más o menos definidos, es la línea que sirve para demarcar lo que está dentro y lo que está fuera del sistema. No siempre la frontera de un sistema existe físicamente. Una definición operacional de frontera, por ejemplo, consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información, etc.) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto

al grado de permeabilidad. Las fronteras son líneas de demarcación que pueden dejar pasar mayor o menor intercambio con el ambiente.

- **Morfogénesis:** el sistema organizacional es diferente de los otros sistemas mecánicos y aún de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas, esta es la propiedad morfogénica de las organizaciones, considerada por Buckley como su principal característica identificadora. Formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis (capacidad para modificar sus formas estructurales). Esto lo puede hacer a través de un proceso cibernético que es el que le permite a sus miembros comparar los resultados deseados con los obtenidos y detectar errores que deben corregirse para modificar la situación.
- **Interdependencia de las partes:** el sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de una intensa interdependencia de sus partes, de modo que un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las otras. Una organización no es un sistema mecánico, en el cual una de las partes puede ser cambiada sin un efecto concomitante sobre las otras partes. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.

6.4 Subsistemas de la Empresa como Sistema Organizacional

Los subsistemas son las partes o componentes que forman un todo, en este caso el sistema organizacional. Sin embargo, se debe recordar que estos componentes pueden ser, a su vez, sistemas, ya que conforman un todo en sí mismos y estos serían de un rango inferior al del sistema que componen (sistema organizacional).

A continuación, se exponen los subsistemas que componen a la organización, de acuerdo a las funciones que en ella se desempeñan:

- **Nivel estratégico de la organización:** este nivel representa un sistema abierto y se caracteriza por tener poco control, y por considerar y privilegiar las estrategias innovadoras.
 - *Subsistema administrativo:* involucra a todo el organismo social, relacionándolo con su medio ambiente, estableciendo la planeación, organización de recursos, dirección, control y coordinación.
 - *Subsistema técnico:* conocimientos necesarios para la realización de tareas, tipo de maquinaria, equipo disponible, distribución de servicios.
 - *Subsistema de objetivos y valores:* la organización realiza una función para la sociedad y debe adaptarse a las demandas de ésta.

- **Nivel de Coordinación:** está compuesta por actividades estratégicas y operativas de la organización, este nivel se encarga de integrar las actividades internas, interpretar resultados, analizar y lograr un resultado práctico.
 - *Subsistema personal:* compuesto por personas en constante interacción, recibe influencias del medio ambiente y de las tareas que se realizan, tecnología y estructura de la organización.
 - *Subsistema estructural:* forma en que están divididas las tareas de la empresa, ya que esta estructura genera las bases para formalizar las relaciones entre lo técnico y el de personal.
- **Nivel Operativo:** este nivel representa un sistema cerrado, y se encarga básicamente de lograr los objetivos planificados de forma eficiente.

A nivel operativo, el subsistema de control estudia la conducta del sistema organizacional con el fin de regularla de un modo conveniente para su supervivencia. Una de sus características es que sus elementos deben ser lo suficientemente sensitivos y rápidos, como para satisfacer los requisitos para cada función del control.

Los métodos de control son una alternativa para reducir la cantidad de información recibida por quienes toman decisiones, sin dejar de aumentar su contenido informativo. Las tres formas básicas de implementar el método de control son:

1. Reporte de Variación: esta forma de variación requiere que los datos que representan los hechos reales sean comparados con otros que representan los hechos planeados, con el fin de determinar la diferencia. La variación se controla luego con el valor de control, para determinar si el hecho se debe o no informar. El resultado del procedimiento, es que únicamente se informa a quién toma la decisión acerca de los eventos o actividades que se apartan de modo significativo de los planes, para que tomen las medidas necesarias.

2. Decisiones Programadas: otra aplicación del subsistema de control implica el desarrollo y la implantación de decisiones programadas. Una parte apreciable de las decisiones de carácter técnico y una parte pequeña de las decisiones tácticas abarcan decisiones repetitivas y rutinarias. Diseñando el subsistema de información de manera que ejecute esas decisiones de rutina, el analista proporciona a los administradores más tiempo para dedicarse a otras decisiones menos estructuradas.

Por Ejemplo

Si se procura que el subsistema de control vigile las órdenes pendientes y programe las decisiones de los pedidos que necesitan mayor atención, se logrará un significativo ahorro de tiempo y esfuerzo, con el fin de poder dedicar mayor atención a problemas más complejos.

3. Notificación Automática: en este caso, el subsistema de control, no toma decisiones, pero como vigila el flujo general de información puede proporcionar datos, cuando sea preciso y en el momento determinado.

Las notificaciones automáticas se hacen de acuerdo a criterios predeterminados, pero sólo quienes toman las decisiones deben decir si es necesario o no emprender alguna acción.

El subsistema de control es uno de los cinco subsistemas corporativos (los cuatro restantes son: organización, planificación, coordinación y dirección), los cuales son muy difíciles de separar con respecto al de control. De ello se desprende que todo el proceso administrativo, debe considerarse como un movimiento circular, en el cual todos los subsistemas están ligados intrincadamente.

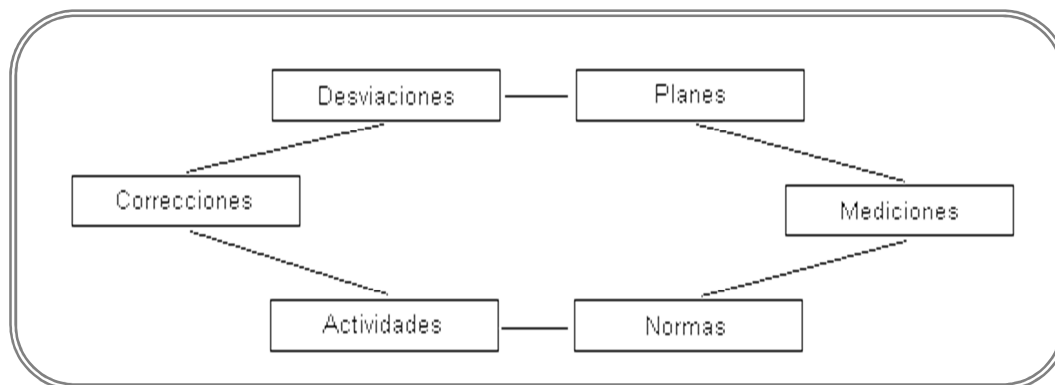
Por Ejemplo

La relación entre la planificación y el control es muy estrecha, ya que cuando el directivo fija los objetivos organizacionales, debe evaluar las acciones a seguir; y luego, evaluar si esas acciones lograron los objetivos planteados.

El control sirve para determinar si las asignaciones y las relaciones en la organización están siendo cumplidas tal como se las había previsto.

La Figura N°8 representa el proceso de control como un sistema cerrado, es decir, que posee la característica de la retroalimentación o autorregulación. El movimiento es circular y continuo, produciéndose de la siguiente manera: se parte de la actividad o realidad, la cual debe medirse con el auxilio o utilización de normas; efectuada la decisión, se comparan los resultados de los planes, de esta manera la realidad quedará ajustada para el futuro. Se nota en este punto que no sólo la realidad puede ser ajustada, otras veces son los planes los que necesitan corrección por estar sensiblemente alejado de las actividades.

Figura N° 8: Proceso de Control



Las ventajas de poseer un sistema organizacional se debe a los siguientes motivos:

- Sirve como estructura, ya que en él se definen valores y objetivos de acuerdo al tipo de empresa y al tipo de actividad que se desempeñe.
- Sirve como razón instrumental, ya que pone a disposición instrumentos que permiten y facilitan la administración de la organización.
- Controla la toma de decisiones en donde se toma en cuenta el tratamiento humano y mecanizado.
- Para que todo se logre dentro del tiempo esperado, es decir, que los objetivos, funciones y tareas que se han planificado se cumplan en los plazos estipulados.
- Para crear principios de acción, es decir, a medida que aparecen nuevas situaciones o problemas, se puedan tomar las medidas necesarias.

6.5 El Individuo como Sistema Organizacional

Para entender la persona como sistema y su desarrollo, es necesario partir de un breve análisis de todo el componente organizacional como sistema.

Como se mencionó anteriormente, la organización al ser concebida como un sistema abierto, está en constante interrelación y dinámica con todos sus miembros, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios, manteniendo propósitos y funciones múltiples que implican variedad de interacciones entre la organización y sus medios.

Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que tienen un propósito definido, y su planeación se hace para conseguir algunos de ellos; además, se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo.

La teoría de sistemas ofrece un componente conceptual, que permite al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización son vistas como subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema.

Esas interrelaciones provocan una integración sinérgica del total, de tal modo que el todo es mayor que la suma de las partes, o por lo menos, diferente de ella. Además, la

organización es un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente. Existen inputs en forma de personas, materiales, dinero, de fuerzas políticas y económicas, etc. venidas del sistema mayor. Existen outputs en forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros.

Análogamente, en los subsistemas organizacionales, los individuos representan sistemas abiertos. Una organización industrial es un sistema orgánico y adaptativo, en el sentido de que cambia su naturaleza como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve. La adaptación, sin embargo, no es pasiva; el sistema afecta el sistema mayor y es afectado por él. El sistema coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con el sistema. Es dinámico, en el sentido que soporta constantes cambios como resultado de la interacción entre los subsistemas y como el sistema ambiental mayor. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Esas relaciones y el comportamiento determinan los inputs, las transformaciones y los outputs del sistema.

Las personas como parte fundamental de la organización, encajan dentro de estas características sistémicas:

El individuo es complejo, consta de una multitud de subsistemas; es abierto, pues actúa de acuerdo a unos inputs recibidos del mundo exterior; trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad; su necesidad de crecimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí y entre los suyos y los organizacionales.

Existe una variedad enorme de fuerzas externas que actúan poderosamente sobre el individuo, mientras que ciertos componentes dinámicos y directivos de personalidad regulan las respuestas y reacciones personales de aquellas fuerzas externas. Es decir, la persona que trabaja en una organización y comparte su espacio productivo con otras, está determinada por los factores internos, propios de su personalidad, cultura, educación y conocimientos del desempeño, expectativas funcionales y del contrato psicológico¹⁶. Determinada también por los factores externos al individuo, que son los propios de la organización y los resultantes de la interacción laboral con otras personas diferentes e individuales, tales como: las presiones de compañeros por una conducta conforme, las

¹⁶ El contrato psicológico es algo implícito que se da cuando una persona se integra a una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación. Por lo tanto, el contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca entre el individuo y la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, *el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización*, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres, serán respetados y observados por las dos partes. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Un *contrato* es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que la persona mantiene consigo misma (relación intrapersonal).

presiones del jefe, cambios de tecnología, presiones de la familia, programas de entrenamiento, condiciones del ambiente y otros propios de la vida organizacional.

El comportamiento humano es extremadamente complejo, para explicarlo brevemente, se debe tener en cuenta que no es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de sus características como microsistema o subsistema dentro del gran sistema organizacional. Por lo tanto, debe considerarse como un sistema abierto, con especiales capacidades para recibir inputs del sistema central (entendido como la organización y sus componentes estructurales), con inteligencia y talento creativo para transformar esa información y fuerzas de ingreso, en comportamientos autónomos de beneficio particular y hacia la organización en general. Por las presiones anteriormente descritas, la persona en la organización es altamente susceptible al desequilibrio, y genera respuestas productivas fuera de su contexto. Sin embargo, su tendencia al equilibrio y estabilidad facilita nuevas reacciones de comportamiento, que producto de reflexión y análisis de la situación, le hace volver al patrón normal de conducta operacional esperada.

El individuo en la organización como cualquier otro sistema es entrópico y con alta tendencia al desgaste, por razones de rutina y débil percepción de su futuro en cuanto a sus expectativas de crecimiento y promoción organizacional; así como también por situaciones propias del clima organizacional y por todos los generadores de riesgo psicosocial, que afectan su salud física, con las consecuentes expresiones de incapacidad y ausentismo laboral. Su especial característica es ser receptor de fuerzas motivacionales que le hacen reaccionar hacia el equilibrio dinámico y construcción de su nueva conducta productiva.

De modo general, motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos, que de origen o tienda a un comportamiento específico. La motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas principalmente en necesidades, las cuales son fuerzas dinámicas y persistentes que varían de un individuo a otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento. La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. Por lo tanto, se debe destacar que cada miembro de la organización es un ser humano capaz de reaccionar en forma diversa, y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo, es decir, que estructure sus modelos mentales, que representen la integración de las experiencias pasadas con las experiencias nuevas, confirmando así la existencia del concepto evolutivo que de sí misma tiene una persona. Se puede pensar, por consiguiente, que el principal motivador de la persona es la necesidad de mantener y desarrollar un excelente concepto de sí mismo.

La persona, desde que inicia su actividad social, aprende a identificar sus límites y a respetar los ajenos. En la organización, a partir de su inducción social, aprende rápidamente a reconocerlos, a respetarlos y ubicar prontamente su posición respecto a los directivos, compañeros y otro tipo de personas conexas con su desempeño o funciones.

En algunas ocasiones, por falta de información o por ignorancia de los límites de la organización, se compromete y los pasa por alto, pero inteligentemente reconoce su torpe y temporal conducta y no lo vuelve a hacer. Con experiencia y tiempo en la organización, el trabajador logra comprender toda la dinámica organizacional, se compenetra con ella y participa plenamente de todo proceso, porque tiene claridad de su responsabilidad, misión y compromiso general con el proceso, lo cual indica su percepción globalizante.

En la empresa, la persona es influida por una serie de aspectos internos y externos a su conducta que pertenecen al contexto de la organización, es así que producto de su natural sinergia, puede influir en estos determinantes, para modificarlos en su beneficio, cambiarlos para mejorar su situación y equilibrarse con el contexto social y productivo, a esto se le denomina "Feed – Back o Retroalimentación".

Con estas características determinantes del comportamiento humano, ingresa el individuo como subsistema a interactuar con un sistema mayor, la *organización*. La interacción entre el individuo y la organización implica un compromiso mutuo, evidenciado en la existencia de dos tipos de contrato, el *contrato económico* como contraprestación al desempeño de su labor, que hace referencia al acuerdo que cubre salarios, horas de trabajo y sus condiciones.; y uno tácito llamado *contrato psicológico*, el cual se define como el mutuo intercambio o reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la organización.

De acuerdo a lo anterior, los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar. Así, las organizaciones reclutan y seleccionan a los individuos de acuerdo a sus requerimientos, para que a través de ellos o con ellos, se logren alcanzar los objetivos organizacionales que se han planteado. Al mismo tiempo, los individuos que se han reclutado y seleccionado, también tienen objetivos personales o individuales que luchan por alcanzar, y en este caso, la organización es el medio para alcanzarlos.

Aunque no existen leyes o principios para manejar la interacción Individuo - Organización; un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de éstas, es lograr un proceso de *Desarrollo Humano del Hombre* como un proceso de crecimiento y cambio continuo de las condiciones, capacidades y potencialidades de la persona que vende su trabajo; ante lo cual la organización debe orientar los medios para lograrlo.

El desarrollo humano del individuo en la organización, está constituido por subsistemas interdependientes, que forman un proceso a través del cual el talento humano logra estructurar su propio proceso de crecimiento dentro de la organización, lo cual implica:

- Diseñar políticas organizacionales para proveer el talento humano, a partir de la definición de un **perfil humano** que estructure la persona con características propias de personalidad y de individualidad, que de acuerdo con la misión de la empresa, en capacidad para demostrar habilidades muy particulares, tales como, trabajar en equipo, exprese actitud hacia el cambio permanente y aptitud manifiesta para tomar decisiones (una persona autónoma y responsable que tiene seguridad en lo que hará) y un **perfil ocupacional** que determine las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos de las personas; de manera que se concrete un mecanismo adecuado de reclutamiento y selección de personal que logre encontrar la gente que reúna los requisitos exigidos por la organización; o hacer énfasis en rediseñar el cargo y su medio físico, de tal manera que se adecue a las capacidades y limitaciones de la persona.
- Establecer un proceso de socialización del hombre en la organización, que sugiere un entrenamiento, es decir, el aprendizaje en el empleado sobre las habilidades técnicas que necesita para desempeñar de manera eficiente su trabajo, y un proceso de inducción o aprendizaje del funcionamiento organizacional.

Este proceso de socialización es el más importante en su formación y comportamiento organizacional, porque en esta fase, "se le vende" al nuevo colaborador la misión, visión, valores y el contenido cultural de la empresa, de modo tal que no sea una bienvenida simple o una presentación rutinaria de la empresa, se requiere que desde su inicial contacto laboral con la empresa, aprenda a magnificarla, quererla y a comprometerse con los principios y valores presentados para el logro de la misión.

En esta etapa, igualmente es muy importante identificar sus expectativas, intereses y reales objetivos que le genera la empresa, para dejar claramente definido el "contrato psicológico", evitando posteriores reacciones de frustración por incumplimiento de éste. Posteriormente, la preocupación es crear las condiciones que permitan mantener por largo tiempo un alto nivel de eficiencia que le permita a su vez, a cada empleado, por el hecho de su vinculación laboral, satisfacer sus necesidades. Entonces, surge otro proceso de intervención (proceso de satisfacción de necesidades individuales).

- Se estructuran mecanismos de conservación y desarrollo del hombre dentro de la organización; que le permitan satisfacer sus expectativas a través del tratamiento digno como persona, que brinde facilidades para el trabajo, oportunidades de crecer y aprender más, le permita saber cómo se están haciendo las cosas y garanticen su seguridad ocupacional; y que logren satisfacer las expectativas implícitas de la organización, es decir, que el empleado esté motivado. Sin embargo, para que las condiciones mencionadas se mantengan, es necesario llevar un control sobre ellas.

- Se construirá un proceso de realimentación o evaluación, que se constituya con el fin de elaborar una planeación que mejorará los resultados alcanzados por la organización y los individuos como un sistema. La evaluación debe ser en supuestos organizacionales que implican tener en cuenta que la empresa maneje una visión compartida, es decir, que se tengan imágenes similares entre sus miembros, para que la acción evaluativa refleje el compromiso de la gente para pensar sobre los problemas complejos, y se logre establecer un proceso de participación de las actitudes y conocimientos individuales proyectados hacia una acción innovadora, que permita modificar y mejorar la organización en todos sus aspectos, garantizando así el desarrollo sistémico individuo - organización.
- Otro aspecto que se involucra en el sistema organizacional es el relacionado con la *responsabilidad social* entendida ésta como "la obligación moral que adquiere una organización, de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores con los que debe interactuar para el cumplimiento de su razón social". Dentro de la filosofía del desarrollo humano, la responsabilidad social se orienta a la protección del individuo en el ámbito general, creando bienes económicos de acuerdo con las necesidades y funciones en bien del individuo para su capacitación y desarrollo, valoración de su cargo a través de ascensos, como promociones y reconocimiento a su labor con eficiencia y calidad, información oportuna y veraz.

6.6 Metodología para el Análisis y Diseño de Sistemas

Desde el punto de vista de la administración, está compuesta por las siguientes etapas:

1. Análisis de la Situación: es la etapa en que el analista toma conocimiento del sistema, se ubica en cuanto a su origen, objetivo y trayectoria. Dentro de esta etapa, se encuentran los siguientes pasos:

- a) Definición de objetivo:** el analista trata de determinar para qué ha sido requerido, ya que en general se le plantean los efectos que produce el problema, pero no las causas.
- b) Formulación del plan de trabajo:** el analista fija los límites de interés del estudio a realizar, la metodología a seguir, los recursos materiales y humanos que necesitará, el tiempo que requerirá el trabajo y el costo del mismo. Esta etapa se conoce como propuesta de servicio y a partir de su aprobación se continúa con la metodología.
- c) Relevamiento:** el analista recopila toda la información referida al sistema en estudio, como así también toda la información que hace al límite de interés.
- d) Diagnóstico:** el analista mide la eficacia y la eficiencia del sistema en estudio. Eficacia es cuando el sistema logra los objetivos y eficiencia es cuando el sistema

logra los objetivos con una relación costo beneficio positiva. Si un sistema es eficaz pero no eficiente, el analista deberá cambiar los métodos del sistema, si un sistema no es eficaz el analista deberá cambiar el sistema y si un sistema es eficiente el analista sólo podrá optimizarlo.

- e) Diseño:** el analista diseña el nuevo sistema, para lo cual establece un diseño global. En él determina la salida, los archivos, las entradas del sistema, hace un cálculo de costos y enumera los procedimientos. El diseño global debe ser presentado para su aprobación. Aprobado el diseño global, se puede pasar a la siguiente etapa.

2. Diseño Detallado: el analista desarrolla en detalle la totalidad de los procedimientos enumerados en el diseño global y formula la estructura de organización, la cual se aplicará sobre dichos procedimientos.

f) Implementación: la implementación del sistema diseñado significa llevar a la práctica el mismo, la puesta en marcha puede hacerse de tres formas:

- *Global:* esto quiere decir, implementar el sistema diseñado en toda la organización, el cual sustituye al sistema antiguo.
- *En fases:* la implementación del nuevo sistema se hace en forma de procesos o por parte.
- *En paralelo:* el sistema se implementa a la par del sistema que se utiliza, es decir, que se puede utilizar al mismo tiempo que el sistema antiguo, esto beneficia en términos de que se pueden detectar las fallas sin interrumpir algún proceso.

g) Seguimiento y control: el analista debe verificar los resultados del sistema implementado. Si estos resultados arrojan diferencias con lo que se ha planificado, se deben aplicar las acciones correctivas que se consideren necesarias para lograr ajustar el problema.

Caso sobre Comportamiento Ético: “Ética en los Negocios”

“Hace un par de años estábamos compitiendo por un contrato gubernamental” recuerda Norman Augustine, director general ejecutivo de Martin Marietta Corp. “La cotización más baja ganaría. Dos días antes de presentar nuestra cotización, recibimos un sobre de papel color café que contenía la cotización de nuestro competidor”. Los administradores no pensaron dos veces acerca de lo que debían hacer. Hicieron llegar la hoja de precios al gobierno de Estados Unidos e informaron a su competidor acerca de lo que había sucedido. De acuerdo con lo que la administración percibía como buenas prácticas éticas, la empresa no cambió su cotización. Y ¿cuál fue el resultado? Martin Marietta perdió el contrato, algunos de sus empleados perdieron sus trabajos y los accionistas de la empresa perdieron dinero. ¿Es posible que la administración de Martin Marietta haya sido demasiado ética?

¿Qué puede pasarle a una compañía en una industria altamente competitiva donde las prácticas rudas son la norma? Si se comporta con demasiada nobleza, ¿Podría perder en forma consistente ante sus competidores más agresivos? ¿O qué sucede con compañías que hacen fuertes inversiones para alcanzar niveles de seguridad o normas ambientales que están por encima de lo que la ley exige? ¿No disminuye eso las utilidades de la empresa?

Por lo tanto, ***¿Puede una empresa comercial ser demasiado ética?***

A continuación, se presentan dos posturas contrarias entre sí, la primera está a favor de la ética en los negocios y la segunda en contra, cada una fundamenta sus opiniones.

Una escuela de pensamiento dice que el tema de ética trata con principios, es decir, normas de lo bueno y lo malo. De manera que no es posible llegar a ser demasiado ético. ¿Cómo puede uno tener demasiados principios? Aunque las altas normas éticas pueden lesionar el desempeño de una compañía a corto plazo, una conducta apegada a ellas compensará a la larga. Compañías con grandes principios –como Johnson & Jonson, Merck, Hallmark Cards, Delta Airlines, Pepsi Co.– desarrollan imágenes públicas positivas que resultan en utilidades a largo plazo.

El argumento en contra dice que también puede haber demasiado de algo bueno. Por ejemplo, estudios que han procurado vincular la responsabilidad social corporativa con las utilidades han encontrado una relación en una curva. La utilidad sube conforme se pasa de compañías que exhiben poca o ninguna responsabilidad social hacia aquellas que muestran un grado moderado. Pero la utilidad disminuye para aquellas empresas que son todavía más responsables socialmente. En la misma forma en que la administración puede gastar demasiada publicidad, computadoras, o investigación y desarrollo, también puede gastar demasiado en responsabilidad social. Control Data Corp. es un ejemplo de esto. Esta compañía construyó fábricas en los centros de ciudades que habían sido despedazados por riñas callejeras, en las décadas de 1960 y 1970. Contrató a hombres y mujeres de grupos minoritarios con poca educación formal y con baja calificación, y les permitió que ascendieran



IPLACEX
instituto profesional

a los diferentes rangos y que llegaran a administradores. Pero la furiosa embestida de la competencia japonesa, a mediados de los ochenta, produjo enormes pérdidas. Algunos dicen que la administración de Control Data dedicó demasiado tiempo, energía y recursos de la compañía para hacer el bien. Y su negocio tradicional sufrió las consecuencias.

¿Con cuál postura se quedaría usted para aplicarla en los negocios?