

Introducción

Una teoría consiste en analizar un fenómeno y explicarlo, intenta comprender las causas de ese fenómeno, lo cual nos sirve para intentar mejorar la realidad. En este documento encontraremos el análisis y la explicación, lo cual nos llevara a comprender a las organizaciones, para posteriormente aplicar el conocimiento en la realidad laboral.

Toda la información que encontraremos aquí forma parte de una investigación exhaustiva a través de medios electrónicos, escritos y un intercambio de puntos de vista durante la clase de teoría de la organización. La diversidad de fuentes enriquece este trabajo motivo por el cual me enorgullece poner a su disposición.

Alcance

La elaboración de este documento parte de la investigación de temas correspondientes a la teoría de la organización y al intercambio de puntos de vista que se llevaron a cabo durante las clases del curso. En este documento podremos encontrar información histórica, práctica y basada en la realidad donde se consideran distintos puntos de vista de acuerdo a los expertos en la materia. También encontraremos algunas tendencias y tips que nos permiten ampliar la visión en el largo plazo.

Este documento esta dividido en 2 partes: La Naturaleza de las organizaciones y Teorías explicativas de la estructura y comportamiento organizacional. En la primer parte se pretende introducir al lector en el conocimiento básico teórico organizacional y en la segunda parte se muestra la aplicación y al conocimiento vuelto teoría bajo las opiniones de diferentes autores.

En la bibliografía se citan todas las fuentes que permitieron la integración de este documento. Gracias.

Objetivo

El presente documento tiene como objetivo proporcionar las bases de conocimiento sobre la teoría de las organizaciones. Dichas bases proporcionaran los cimientos durante la aplicación práctica del conocimiento y nos llevaran al buen desempeño laboral.

1. LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

En el origen y evolución de las organizaciones se dan una multitud de factores que según algunos autores se pueden resumir en cuatro: técnicos, legales, estructurales e individuales. Todas las organizaciones reposan sobre aspectos técnicos y así mismo dan valor, por lo general, al avance de la tecnología, a la vez que dependen de una normativa legal y están definidas por la estructura social que a su vez se pueda facilitar el desarrollo de dichas organizaciones. Así mismo, aspectos del individuo como la racionalidad y la inclinación por alcanzar metas mediante la utilización de los medios de los que se disponga, contribuirán al desarrollo de las organizaciones.

1.1. La organización como objeto de estudio.

Qué es una organización

La influencia de las organizaciones viene de los albores de la humanidad. Había divisiones de tareas ya en las primeras tribus, pero de manera conjunta logramos unos objetivos. Dentro de las organizaciones hay objetivos comunes. Nacen con una finalidad concreta. En el ejemplo de las legiones romanas era controlar la paz en los territorios

conquistados, las personas, dentro de las organizaciones, cumplen una función determinada, la coordinación y unión de estas tareas lleva a los objetivos comunes.

Definimos las organizaciones: instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales.

Entendemos que son entidades legales independientes, tienen capacidad para contratar, realizar intercambios, transacciones. En ese sentido son soberanas.

Diferencia entre organización y grupo

Un grupo son dos o más personas trabajando juntas. Sin embargo, dentro de las organizaciones, tenemos dos o más grupos trabajando juntos. Hay tres niveles: individuo, grupo y organización. En el grupo sólo hay dos niveles: individuo y grupo. Ejemplos de organizaciones: universidad, Corte Inglés,....Ejemplos de grupos: familia (padre e hijos solamente), equipo de fútbol (jugadores y entrenador).

Tipos de organizaciones

Existen criterios diversos para diferenciarlas: objetivos, tecnología empleada, forma de obtener consenso, beneficiarios, etc.

La importancia de las organizaciones es muy grande, son vitales en nuestra sociedad. Aparecen incluso para actividades sencillas. Para actividades complejas es necesaria la coordinación de tareas realizadas por varias personas. Actuando solo, podemos aspirar únicamente a realizar actividades simples. El trabajo de las personas aumenta la productividad, no sumando esos esfuerzos sino potenciándolos.

La Teoría de la Organización

Una buena teoría es muy útil y práctica. La definimos como una serie de conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones. Por ello, han de ser aplicables a cualquier situación y momento.

Se desarrollan de dos formas:

1. Mediante la experiencia: observando los fenómenos, reflexionando sobre ellos, y construyendo un marco.
2. Mediante la investigación: se analizan, planteando una serie de hipótesis, contándolas y mejorándolas.

Nos ofrece unos puntos de referencia que nos ayudan a entender el fenómeno de las organizaciones y además, nos de unas pautas para ayudarnos en la dirección de organizaciones. Sin embargo, hay muy pocas personas que dirigen organizaciones y que no conocen la teoría de la organización.

Utilidad de la Teoría

La Teoría sirve para describir (conocer el fenómeno), comprender (entender cómo funciona la organización), predecir (advertir el comportamiento futuro de la organización, y las reacciones a seguir) y controlar (regular los procesos que se den en la organización).

En cuanto a los niveles organizativos de la empresa: la alta dirección decide que el objetivo de la empresa será ser líder en el mercado; los directivos medios fijarán objetivos concretos necesarios para esto, a través de sus distintos departamentos: el de marketing decidirá, p.e., potenciar la venta allí donde menos fuerza tiene la empresa,...Si cada departamento consigue el objetivo concreto, se alcanza el genérico, los técnicos llevan esto a cabo.

1.2. Las metas organizacionales

Las metas del Desarrollo Organizacional pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

- ❖ Crear en toda la organización una “cultura abierta”, orientada a la solución de problemas.
- ❖ Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- ❖ Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- ❖ Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- ❖ Hacer que la competencia sea mas pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- ❖ Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- ❖ Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- ❖ Aumentar el auto-control y la auto-dirección de las personas que forman parte de la organización.

1.3. La estructura organizacional: complejidad y formalización

En toda actividad organizada se plantea una división del trabajo y una coordinación de esas tareas para llegar al trabajo final. Todo esto nos lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización. Existen tres formas distintas de entender la estructura de la organización:

- ❖ El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. (Mintzberg)
- ❖ Patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización. (Kast y Rosenzweig)
- ❖ Complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. (Simon)

Estas tres formas de entender la estructura de la organización son muy parecidas, ayudan a las personas a entender la organización y a situarse en ella por medio de las relaciones entre individuos. Según Cuervo los elementos que componen la estructura de la organización son tres:

- ❖ Individuos: desempeñan la actividad y tienen una serie de objetivos a cumplir.
- ❖ Grupos: conjunto de personas unidas por vínculos de amistad, trabajo, etc. que tienen unos intereses.
- ❖ Estructura formal. distinguimos entre formal (la voluntad de la dirección, la que ellos disponen) e informal (grupos, relaciones socio-afectivas, espontáneas y no previstas).

La estructura formal y la informal, juntas constituyen la estructura real de la organización. No podemos entender la estructura real de la organización sin atender a la estructura informal, es decir, sin tener en cuenta la influencia de los grupos de la organización.

La estructura determina el dominio o ámbito de la organización, es la forma en la cual se han distribuido actividades dentro de la organización. También confiere estabilidad a la organización en el sentido de constituir una especie de estado de equilibrio, de punto de acuerdo entre los intereses de los grupos...en donde existe ese modelo de información y comunicación que de estabilidad a la organización. Esto no quiere decir que las estructuras no se modifiquen ni se alteren a lo largo del tiempo aunque tengan tendencia a quedarse estables. La estructura de la organización es algo más que un organigrama (que omite factores importantes como la estandarización o la formulación de las tareas).

La estructura surge a partir de una idea de una persona que quiere poner en marcha un proyecto. Con una serie de personas se pone en marcha el proyecto y se desarrolla la estructura de la organización (división de tareas...) Esta estructura no es inmutable porque el desarrollo de la actividad, los intereses de las personas...plantean propuestas que los grupos hacen suyas y hacen que las estructuras vayan adaptándose a ellas.

Complejidad Organizacional

Esta depende del tamaño de la organización y del ambiente, de éste solo tomará el problema que le compete.

Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema.

La construcción misma del sistema organizacional tiene la función de reducir la complejidad. Un sistema es siempre menos complejo que su ambiente. Cuanto más compleja sea una organización más serios serán los problemas de coordinación y control.

Esta depende del tamaño de la organización y del ambiente de éste solo tomará el problema que le compete.

Los elementos de complejidad comúnmente identificados son los siguientes:

- ❖ Diferenciación Horizontal: es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros, bien sea dando a especialistas una gama extensa de actividades a realizar, lo cual puede traer problemas de

coordinación, y subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas (típico de la burocracia)

- ❖ **Diferenciación Vertical:** es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros, bien sea dando a especialistas una gama extensa de actividades a realizar, lo cual puede traer problemas de coordinación, y subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas (típico de la burocracia es jerárquica (se trata del típico organigrama) y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el ejecutivo y los empleados que trabajan en los principal puestos inferiores. Algunas organizaciones mantienen el poder en el nivel más alto, dejando prácticamente sin poder los escalones intermedios. Estas dos diferenciaciones presentan a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación
- ❖ **La Dispersión Espacial:** (representación de la organización en distintos lugares), puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, o sea, las actividades y el personal pueden ser dispersados físicamente según las funciones horizontales o verticales por medio de la separación de centros de poder o de labores. La organización tiende a volverse más compleja a medida que el medio que la rodea se hace más complejo.

Formalización Organizacional

Se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse.

Formalización no significa necesariamente anotación escrita, porque puede haber normas formalizadas no escritas también.

Algunas organizaciones cuyas decisiones son adoptadas por unas pocas personas en la cumbre, se apoyan en normas y supervisión estricta como una forma de asegurar un desempeño consistente por parte de los trabajadores. Se caracterizan, además estas organizaciones por contar con personal no profesional. Es decir, la presencia de personal bien entrenado se relaciona con una necesidad menor de normas y de formulación, pero la extrema formalización puede provocar inseguridad en el individuo, que se aferra a las mismas normas para evitar equivocarse en las decisiones.

El grado excesivo de formalización está más asociado con la probabilidad de alineación en los profesionales que en personal no calificado. La formalización y la profesionalización están diseñados para hacer lo mismo: organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización.

La formalización es un proceso por el cual la organización establece las normas y los procedimientos así como los medios para asegurarse que éstos sean cumplidos. El problema de la formalización suele agravarse si las funciones diseñadas por ella son ambiguas o contradictorias: conflicto de roles

1.4. La Distribución del Poder en las Organizaciones.

Poder y liderazgo.

Desde el punto vista organizacional, el poder ha sido considerado como un factor de importancia central. Hoy se le reconoce una naturaleza intrínsecamente relacional.

Para Weber es la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desea, incluso en contra de su voluntad.

Para Buckley es el control o la influencia sobre las acciones de otros para promover nuestras metas, sin el consentimiento de aquéllos, contra su voluntad o sin su comprensión.

Crozier dice que surge en una relación de intercambio y negociación mutua en que hay que superar una resistencia.

Poder y autoridad

Para Weber la autoridad es el poder legitimado, o sea, es el poder socialmente reconocido como legítimo. La legitimación de la autoridad sólo significa aceptación social de la base que sustenta ese poder y no necesariamente agrado. Tampoco hay una relación necesaria entre legitimación del poder y la justicia con que éste es utilizado.

Formas de legitimación de la autoridad, según Weber:

- Carismática: se basa en alguna cualidad sobrenatural de su poseedor. Esta autoridad es profundamente afectiva, se encuentra ligada a la persona que la encarna. Es indelegable.
- Tradicional: Se basa en el "siempre ha sido así", propio de la tradición. Se acepta que una persona -tradicional- ejerza la autoridad. Se puede delegar bajo las estrictas condiciones establecidas por la costumbre.
- Racional-legal: se basa en un conjunto de reglas aceptadas. La forma de legitimidad más corriente hoy es la creencia en la legalidad. Es delegable dentro de los marcos del procedimiento correspondiente.

Características del poder

Proceso social: El poder aparece en una relación social, no una característica individual, pero hay personalidades que fundamentan su autoestima en el poder. No basta estar motivado para tener poder, el mundo está lleno de tiranos frustrados.

El objeto de este proceso social es realizar los fines del poderoso.

Posibilidad: Este concepto está señalando que el criterio decisivo no es el ejercicio mismo del poder sino la disponibilidad del poderoso sobre las posibilidades.

La resistencia: Hay una diferencia entre el poder y los casos en que se logra un acuerdo por la comprensión recíproca o la simpatía mutua.

Clasificación de poder:

Los cinco tipos de poder de French y Raven:

De recompensa: Se obtiene el poder derivado de la capacidad del poderoso de recompensar (a cambio de un cierto pago)

Coercitivo: Se basa en la capacidad que tiene el poderoso de castigar al subordinado por el no cumplimiento de la voluntad del poderoso (bajo amenaza)

Experto: Su fundamento es el conocimiento atribuido al poderoso respecto a algún tema específico, en relación a la situación en que se da el poder. (médico-paciente)

Referente: Es el poder de que dispone una persona con la cual otras personas desean identificarse (famoso cantante-jóvenes que se identifican)

Legítimo: Son los poderes que se derivan de normas internalizadas, de expectativas de rol aceptadas, etc. Este poder legítimo es semejante al concepto de autoridad de Weber, sólo que en el caso del poder legítimo se sostiene que el concepto es más amplio.

Las bases del poder pueden ser directas en su aplicación o quedar subyacentes a otras formas de poder:

- ❖ Directas, inmediatas: Poder experto
 - Poder de sanción o de gratificación:
 - Poder de recompensa (remunerativo)
 - Poder de castigo (coercitivo)
- ❖ Indirectas, mediatas, latentes en otras bases de poder:
 - Poder de identificación
 - Poder legítimo

Para Etzioni, en una organización puede hacerse uso de:

- Poder coercitivo (utilización de la fuerza)
- Poder remunerativo.
- Poder normativo: capacidad de demostrar al subordinado que la orden está relacionada con algún valor o norma.

Distingue además las formas de que disponen los subordinados para acatar las órdenes (obediencia):

Alienativa: respuesta altamente negativa. Se obedece porque no se ven alternativas.

Utilitaria: Es un acatamiento en que el sometido hace un cálculo de tipo costo/beneficio y decide obedecer porque "le conviene".

Moral: El sometido actúa de acuerdo a lo ordenado porque está convencido.

Al combinar las variables: tipos de poder (coercitivo, remunerativo y normativo) y tipos de obediencia (alienativa, utilitaria y moral), se obtienen 9 formas posibles de relación entre poder y obediencia. Las más congruentes son también las más frecuentes (coercitivo/alienativa, remunerativo/utilitaria y normativo/moral)

La obediencia también depende de factores externos, tales como la pertenencia de los miembros a otras colectividades y organizaciones, sus compromisos con valores y la estructura de personalidad de los participantes.

La distribución del poder

Albert O. Hirschman dice que cada persona que participa en una organización tiene dos opciones que hacer:

- Retirarse del sistema organizacional si no encuentra en él un lugar de trabajo acorde a sus expectativas

- Permanecer en la organización y tratar de cambiarla mediante la protesta y las presiones, así como el acceso a las fuentes de poder.
- Una tercera variable es la Lealtad, factor que interviene para que la persona opte por permanecer.
- El mencionado autor muestra que también los subordinados disponen de cuotas de poder y tienen acceso a fuentes de poder. Nos estamos introduciendo de esta manera en el tema de la distribución del poder en la organización. Y se puede observar desde:
- Un sistema cerrado, donde se ve que todo el poder que hay es el que debe distribuirse: lo que uno gana es lo que el otro pierde.
- La teoría de sistemas abiertos: Ve en el poder una suma variable... Al respecto se ha puesto en boga en los últimos años el concepto de "empowerment" (empoderamiento), es decir, dotar de mayores responsabilidades y ampliar el ámbito de control a quienes se encuentran en las posiciones más bajas de la organización.

El poder como proceso relacional:

Que el poder tenga un carácter relacional, quiere decir que sólo puede darse en una relación. De lo cual se desprende una serie de consecuencias destacadas por algunos autores:

- Maturana: El poder es una concesión del sometido.
- Bateson: El poder es una falacia epistemológica. No es el poder el que corrompe, sino la idea del poder.
- Luhmann: El poder puede crecer y crecer en la medida que aumentan las alternativas del sometido.
- Priem: En el análisis de cuatro tragedias, muestra la dificultad de la conducción de grupos en situaciones en que la comunicación falla.

Poder y violencia:

La violencia aparece como una fuente del poder y llega a identificarse con el poder total: si el dominador mata al dominado, es porque tiene sobre él el poder máximo.

Según Luhmann, la violencia es una fuente de poder que es utilizada como un "mecanismo de evitación", a través de ella se trata de hacer poco atractivas las otras alternativas de que dispone la persona a la que se pretende hacer obedecer. Si no obedece y el que amenazaba cumple su promesa ("si no haces esto, te mato"), matándolo, esta violencia no es expresión de lo enormemente poderoso que es, sino de su nulo poder.

Liderazgo:

El liderazgo ha sido una de las formas de poder más estudiado.

- Para Weber, el liderazgo es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, lo que llevó a muchos estudiosos a determinar qué característica constituía el carisma. Se obtuvieron diversas respuestas de grupos de diversa índole:

- Agresividad y destreza, del líder de un grupo de delincuentes juveniles
- Mansedumbre y humildad del líder de un grupo espiritual.
- Todos los seguidores veían en sus líderes una mayor inteligencia. Pronto se comprobó que había seguidores con más altos niveles de inteligencia. En conclusión: el carisma no existe, es sólo una explicación para referirse a que en determinadas circunstancias, aparece el hombre que el grupo necesita para que lo guíe.
- La nueva corriente teórica: coyuntural, decía que el líder surgía según la coyuntura por la que pasaba el grupo. (posibilidad de diferentes líderes según el tipo de actividades). La experiencia muestra que hay personas que nunca son líderes y que hay otras que tienden a serlo con frecuencia.
- Teoría funcional: dice que el liderazgo es una importante función que ha de ser desempeñada en un grupo. Tal función es la de representación del grupo, movilización del mismo, cohesión grupal, etc. Entonces el liderazgo consiste en exigencias específicas de rol que han de ser satisfechas.
- Actualmente se plantea una teoría ecléctica del liderazgo: teoría interaccional. Señala que el liderazgo es el resultado de la interacción en cuatro variables:
 - La estructura de personalidad del líder
 - Las personalidades de los seguidores
 - La estructura y función del grupo
 - La situación por la que atraviesa el grupo.
- Hersey y Blanchard, han elaborado una teoría moderna de liderazgo interaccional denominada situacional. Que considera que el estilo de liderazgo a ser ejercido deberá variar, según cambie el grado de madurez de los seguidores.. Con subordinados muy inmaduros, hay que ser directivos, en cambio con subordinados maduros, se puede dejar de lado el control.
- Una caracterización de estilos de liderazgo basada en la Escuela de Relaciones Humanas, afirma que el supervisor centrado en las personas resultaba más efectivo que el que definía su trabajo en relación con la tarea.
- Cuadro gerencial GRID, en el que se ofrecen las dos variables del comportamiento del líder (interés en las tareas, interés en las personas). El líder puede presentar un comportamiento más cercano a la tarea, a las personas, o una combinación de ambas en diversas proporciones.
- La madurez de los subordinados también se define operacionalmente como: motivación para el trabajo, capacidad técnica para llevarlo a cabo y compromiso con el equipo de trabajo. En la medida que aumenta la madurez de los liderados, es posible ejercer un liderazgo mucho más centrado en la relación que en la tarea.
- La forma de influir sobre los subordinados consiste en determinar si la conducta del líder ha de centrarse en la relación, en la tarea o compartir el comportamiento entre ambas alternativas. Hay cuatro situaciones posibles:

- Con subordinados con un nivel de madurez muy bajo para la tarea, conducción centrada en la tarea, por parte del líder
- Si los subordinados aumentan su madurez para la tarea, pero les falta compromiso con el equipo de trabajo, el líder debe aumentar el nivel de preocupación por la relación.
- Al aumentar aún más el nivel de madurez, el superior puede disminuir su atención por la tarea, manteniendo un alto interés por la relación.
- Con subordinados con un nivel máximo de madurez para la tarea, se puede delegar la responsabilidad del trabajo, bajando su dedicación en ambos aspectos. Se trata de dar autonomía a un grupo que se ha demostrado autosuficiente.

Por problemas motivacionales o de conflictos al interior del equipo, puede disminuir la madurez del grupo, en este caso el conductor debe volver a adecuar su liderazgo a las condiciones de madurez de sus subordinados.

El líder, goza de gran poder e influencia para conseguir modificar las normas grupales; pero al mismo tiempo es quien más debe regirse por ellas. El líder es quien más tiene que perder.

1.5. El estudio de las organizaciones como sistemas

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, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. Dentro de los subsistemas que forman una empresa, tenemos:

- a. Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los 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.

Durante la teoría estructuralista de Taylor, Fayol y Weber se estudiaban las organizaciones como sistemas cerrados, ahora dentro la T.G.S, se enfocan como sistemas abiertos, ya que estas poseen características propias de estos 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.
- Forman parte de una sociedad mayor y están constituidos por partes menores que guardan una interdependencia entre si.

- 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 al cambio.
- Poseen fronteras o límites más o menos definidos, 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.

La Teoría de Sistemas, surge de la preocupación por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos y que interactúan dinámicamente con el ambiente y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción igualmente interna y externa. Las organizaciones son analizadas como sistemas abiertos, esto es, abiertos al intercambio de materia, energía e información con el ambiente que los rodea.

La TS se considera demasiado abstracta y conceptual, por lo tanto, de difícil aplicación a situaciones gerenciales prácticas. Aunque tiene gran aplicabilidad, su enfoque sistemático es básicamente una teoría general comprensible, que cubre todos los fenómenos organizacionales. Es una teoría general de las organizaciones y de la administración, una síntesis integradora.

2 Teorías explicativas de la estructura y comportamiento organizacionales

Las organizaciones actuales difieren mucho de las de principios de siglo, los problemas no son los mismos y todo esto promueve el cambio y la mejora para la resolución de los nuevos problemas, así surgen nuevas teorías. En general, casi todos los enfoques y teorías tradicionales carecen de una visión completa de la organización en su conjunto y fallan en no ofrecer una interrelación entre los componentes tangibles e intangibles de una organización. Generalmente se centran en lo visible, lo tangible, olvidándose de los elementos intangibles. Estos enfoques no nos dan una explicación suficiente del concepto de organización.

¿Existe una forma óptima de organización de aplicación universal?. La evidencia es que si existe, no la hemos descubierto. Hay empresas muy centralizadas y les va bien y empresas que son descentralizadas y también les va bien...luego lo que cuestionamos y ponemos en duda es que si existe ese modelo único adecuado para todo tipo de organización. Hoy en día, las organizaciones se mueven en un nuevo escenario cuyas notas dominantes son:

- Se han desarrollado y defendido nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Interrelación e integración de las economías nacionales.
- Entorno más complejo y dinámico.

La competencia es difícil si no se entiende a escala internacional. Los cambios se suceden con mucha rapidez, estamos ante una situación incierta y además aparecen nuevos agentes en el entorno que antes no existían y que empiezan a ejercer una gran presión sobre las empresas (asociaciones de consumidores...).

Todo esto plantea un escenario distinto, crea unas nuevas necesidades para la dirección e las organizaciones y sobre todo exige un cambio en los planteamientos de las organizaciones y el desarrollo de nuevos enfoques.

2.1. Las teorías de la contingencia

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual que puede suceder o no, suele representar una proposición cuya verdad o falsedad puede conocerse por la experiencia o la razón. Esta se fundamenta en que:

No existe un modelo organizacional, único y exclusivo para organizar: existe dependencia del ambiente externo, la variación en el medio ambiente y la tecnología influyen en la variación de la estructura organizacional.

Hoy en día se afirma, que la Teoría Contingencial marca una nueva pauta en la Teoría General de la Administración (TGA), dejando atrás algunos planteamientos pero que de una u otra manera contribuyeron al surgimiento de esta. Veamos a continuación algunas de esas teorías:

La Teoría Clásica; concibió la organización como un sistema cerrado sin conexión con su ambiente exterior.

La Teoría de las Relaciones Humanas; comprende un enfoque hacia el ambiente interno- lo que era valido para una organización humana era valido para las demás.

La Teoría de la Burocracia (Max Weber); solo se preocupó por los aspectos internos y formales de un sistema cerrado, sin la participación individual.

La Teoría Estructuralista; aquí se hace el primer enfoque en la interacción organización-ambiente y se ve la organización como un sistema abierto.

La Teoría de Sistemas; es donde surge la preocupación por la creación de modelos abiertos mas o menos definidos que interactúan en forma dinámica con el ambiente.

Todas estas teorías recogen planteamientos que dan pie al nacimiento de la Teoría Contingencial donde se observan las organizaciones de adentro hacia fuera, aquí son los factores externos los que condicionan las características organizacionales (culturales, políticos, económicos, sociales etc.)

La Teoría Contingencial nace a partir de una serie de estudios para verificar si las organizaciones eficaces de determinadas industrias seguían los supuestos de la teoría clásica (la división del trabajo, la amplitud del control y la jerarquía de autoridad).

2.1.1. Tamaño y estructura Organizacional

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer que clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber porque y como funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, de esta manera, el trabajo que hemos desarrollado abarca los aspectos mas importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad.

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que mas se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación estudiaremos cada una de las anteriores.

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un “modelo” es la representación de alguna cosa, ó como lo definió Jorge Etkin. “En el sentido mas general se llama modelo aun conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas ó palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”; se pueden clasificar los modelos de estructuras Organizacionales, en cuatro clases ó tipos fundamentales.

Estructura y organización de las empresas.

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las ORGANIZACIONES se preocupen cada vez más, por eficientar los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras ORGANIZACIONALES.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

Importancia de la organización

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla ó de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Estructuras organizacionales formales

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a) El trabajo, el cual es divisionado.
- b) Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado.

- c) El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d) Las relaciones entre las personas ó las unidades las unidades trabajo-personas.

Lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos: 1) el trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias, 2) la distribución del trabajo requiere que éste sea dividido, y 3) el deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivos.

1. La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones."
2. Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.
3. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.
4. Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.
5. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.
6. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.
7. Los objetivos son una obligación que se impone una empresa por que es necesaria, esencial para su existencia.

Estructura Lineal

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, "se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control"

Como la autoridad esta centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

Estructura Matricial

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- 1) Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
- 2) Se necesita contar con buen capital.
- 3) Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas:

Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se de una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.

Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.

Los miembros tienden a motivarse más.

Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.

Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.

Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

De igual forma tiene otra serie de desventajas:

El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.

Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.

Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.

No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

Estructura por Departamentalización

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

Funcional

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.

Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.

Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.

Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.

Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.

Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.

Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Las desventajas:

Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.

Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de

asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

Por Producto

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” estos poseen subunidades necesarias para su operación.

Las Ventajas:

Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones

Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les de una solución rápida.

Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.

Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

Las Desventajas:

Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.

Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.

Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.

En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.

Territorio

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.

Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.

La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

Por Clientes

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Esta estructura puede traer las siguientes ventajas:

Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.

Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.

Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

También puede generar las siguientes desventajas:

Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.

En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

Estructura Circular

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.

Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.

Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las Desventajas:

Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.

No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.

Fuerzan demasiado los niveles.

Estructura Híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

Ventajas:

Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.

Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.

Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

Desventajas:

Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.

Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.

Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

Estructuras Monofuncionales

Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona ó grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura Organizacional; en el siguiente organigrama se observa gráficamente esta clase de estructura.

Estructura jerárquica

También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas

como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica; un ejemplo gráfico de este tipo de estructura es el siguiente:

Estructura descentralizada

Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió en el inciso anterior, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

Estructuras no piramidales

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, ya que, por ejemplo el gerente de finanzas apoya, en esa área de especialidad al responsable de un determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como “matriciales, por equipos ó por proyectos”. La figura siguiente (Figura No.3) corresponde a un “Organigrama de estructura no piramidal”.

2.1.2. La tecnología como determinante de la estructura organizacional.

Definición de Tecnología.

Es un conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en las distintas ramas industriales.

Es el conjunto organizado de conocimientos aplicados para alcanzar un objetivo específico, generalmente el de producir y distribuir un bien o servicio.

Ángulos de Tecnología.

La tecnología puede considerarse desde dos ángulos diferentes como una variable ambiental externa o como una variable organizacional interna:

La tecnología como variable ambiental

La tecnología es un componente del medio ambiente en la medida en que las empresas adquieren, incorporan y utilizan sus sistemas, las tecnologías creadas y desarrolladas por otras empresas pertenecientes a su ambiente de tarea.

La tecnología como variable organizacional

La tecnología es un componente organizacional en la medida que se hace parte del sistema interno de la organización y por tanto influye en el y su ambiente de tarea.

La tecnología puede considerarse como una variable ambiental que influye en las organizaciones, desde el punto de vista de la organización, la tecnología puede ser abordada y analizada desde varios ángulos y perspectivas, tal es su complejidad que algunos autores han intentado proponer clasificaciones o tipologías de tecnologías para facilitar el estudio de su administración.

La tecnología tiene ciertas características generales, como lo son: la especialización, la integración, la discontinuidad y el cambio.

Como la tecnología aumenta la especialización tiende a aumentar. La integración es mucho más difícil en una sociedad de alta tecnología que en la de menor tecnología, porque la primera tiende a hacer más complejo un sistema y sus partes más interdependientes.

El flujo de tecnología no es una corriente continua, sino más bien una serie de descubrimientos de nuevos avances. La revolución tecnológica, produce tal vez, con cierta demora una revolución social paralela, ya que, tienen cambios tan rápidos que van creando problemas sociales mucho antes de que la sociedad sea capaz de encontrar soluciones. En el puesto de trabajo se requiere de una serie de cambios en las formas de organización, estilos de supervisión, estructuras de recompensas y muchos otros. Para un ajuste a la tecnología, lo que se requiere es más movilidad económica y social, ocupacional y geográfica, administrativa y del empleado.

Impacto de la Tecnología

La influencia de la tecnología sobre la organización y sus participantes es muy grande, pero en resumen podríamos decir:

La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina (y no influencia simplemente) la estructura de la organización y su comportamiento. A pesar de lo exagerado de esta afirmación, no hay duda alguna de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.

La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia. La eficiencia se volvió al criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluados.

La tecnología, en nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas, para llevar a los administradores a mejorar cada vez más su eficacia, pero siempre dentro de los límites del criterio normativo de producir eficiencia.

El diseño organizacional es profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización: las firmas de producción en masa con éxito tendían a ser organizadas en líneas clásicas, con deberes y responsabilidades claramente definidos, unidad de mando, clara distinción entre línea y staff y estrecha amplitud de control (cinco a seis subordinados para cada jefe ejecutivo). En la tecnología de producción en masa la forma burocrática de organización se muestra asociada con el éxito.

La importancia de la tecnología en una empresa, varía fuertemente de una a otra, ya que esta va a depender de los recursos naturales y financieros con que cuenta la organización. Esto se refleja en la amplitud de la preocupación por estas materias al interior de la unidad de producción, donde es posible distinguir tres fases:

Primera Fase. La tecnología constituye solamente una preocupación del área de producción.

Segunda Fase. En esta fase participan tres áreas de la organización, como por ejemplo, la Gerencia General, la cual se encarga de definir la estrategia tecnológica para la organización.

Tercera Fase. La preocupación por la tecnología envuelve a todas las áreas especializadas de la empresa, coordinadas por una de ellas. La tecnología es vista por toda la empresa como un instrumento necesario e indispensable que permite lograr los objetivos planteados.

2.1.3. La relación entre las condiciones del ambiente y el tipo de estructura organizacional

Toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de como se relacione con ese medio. Por tanto debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias en que opera.

El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente. El ambiente general que envuelve las organizaciones es demasiado dinámico, y les exige una elevada capacidad de adaptación como base de supervivencia. La década de los sesenta fue la " década de la explosión " y caracterizó condiciones para el surgimiento del DO.

El ambiente general altamente dinámico, que implica la explosión del conocimiento, de la tecnología, de las comunicaciones y de la economía

El ambiente empresarial, frente a la internacionalización de los mercados, a la vida más corta de los productos, a la creciente importancia del marketing. Esto origina una serie de exigencias completamente nuevas al administrador.

Toda esta multiplicidad de variables complejas, hace imperiosa " la necesidad de establecer estrategias coordinadas y de más largo plazo con el objetivo de desarrollar climas dentro de la organización, maneras de trabajar, relaciones, sistemas de comunicaciones y sistemas de información que sean congruentes con las exigencias pronosticables y no pronosticables de los años futuros".

Fue a partir de estas necesidades que surgieron los esfuerzos sistemáticos de cambio planeado: El desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes. Cada época desarrolla la forma organizacional más adecuada y característica para su naturaleza. Los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones.

Mientras el cambio genérico implica alteraciones en el ambiente, el cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento en una organización. Esos dos tipos fundamentales de alteraciones (estructurales y de comportamiento son interdependientes y se compenetran íntimamente.

La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. Así, el desarrollo de una organización le permite:

- Un conocimiento profundo y real de si misma y de sus posibilidades;
- Un conocimiento profundo del medio ambiente en que opera;
- Una planeación adecuada y una ejecución exitosa.

El D.O. destaca que para que una organización pueda alcanzar un cierto nivel de desarrollo deben utilizar diferentes estrategias de cambio.

Existen tres clases de estrategias de cambio:

Ø Cambio evolutivo: "cuando el cambio es mínimo y está dentro de las expectativas y las conveniencias". El cambio evolutivo es lento, moderado. Hay una tendencia a repetir y reforzar las soluciones sólidas y eficientes, y abandonar las soluciones débiles y deficientes;

- Cambio revolucionario: generalmente este cambio es rápido, intenso, brutal, sobrepasa y rechaza las antiguas expectativas e introduce algunas nuevas.
- Desarrollo sistemático: en este, los responsables del cambio diseñan modelos explícitos de lo que la organización debería ser en comparación con lo que es, mientras aquellos cuyas acciones serán afectadas por el desarrollo sistemático, estudian, evalúan y critican el modelo de cambio para recomendar modificaciones, basadas en su propio discernimiento y comprensión.

Las organizaciones asumen diversas formas organizacionales en diferentes ambientes y épocas, Aún más, las organizaciones, durante su existencia, recorren cinco fases bastante diferenciadas.

- Fase pionera: es la fase inicial de la organización, llevada a cabo por sus fundadores. Como todavía es pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables. Hay pocas tareas rutinarias y un gran volumen de improvisaciones, la capacidad de la empresa para realizar innovaciones es muy elevada.
- Fase de expansión: es la fase en que la organización crece, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes. La preocupación básica es el aprovechamiento de la producción de la organización;
- Fase de reglamentación: con el crecimiento de las actividades se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores, y a definir rutinas y procesos de trabajo;
- Fase de burocratización: se desarrolla una cadena de mando bien definida, una

Es por lo tanto mucho lo que pueden aprender del Japón otros países, pero también es evidente que sus éxitos se dieron en un contexto mundial particularmente favorable y en condiciones internas muy específicas, no siempre dignas de imitación y difíciles de repetir en otros momentos y otras regiones. Sobre todo a partir de 1995 el país mostró varias grandes debilidades que motivaron titulares como "Un coloso de finanzas de barro" y "Le Japon en panne" (Le Monde diplomatique, octubre de 1993 y julio de 1995), o "Sombras sobre el Japón" (Frankfurter Allgemeine Zei-tung, 2-8-95) en importantes periódicos. En el penúltimo de estos editoriales leemos entre otras cosas lo siguiente:

La edad de oro terminó. El mito de la excelencia también. Hay algo de podrido en el archipiélago de Nipón. Varios de los pilares en los cuáles se sustentó su éxito extraordinario han sido corroídos seriamente. Todo el edificio amenaza con derrumbarse. Una situación alarmante, pues lo que sucederá en los próximos tiempos en la superpotencia Japón tendrá repercusiones en toda la economía mundial ... Queda también la gran hipoteca de las relaciones nada amistosas entre el Japón y sus vecinos. En octubre de 1995 todavía, el primer ministro Murayama causó escándalo en Corea

[...] cuando dijo en el Parlamento de Tokio que el Tratado de Anexión de 1910 habría sido legalmente válido. Esto reflejó el viejo argumento del Japón, pero sorprendió porque el señor Murayama había aparecido como uno de los pocos líderes políticos japoneses que lamentaba genuinamente el militarismo japonés pasado. Es posible argumentar que el acuerdo de 1910 haya sido legal en el sentido estrecho de que fue firmado por un primer ministro coreano, pero éste era una marioneta del Japón. Y los libros de historia están virtualmente unánimes en que esto fue impuesto a Corea por medios militares. El Japón había asesinado antes a una reina coreana y obligado al país por presiones militares a convertirse en su protectorado... (International Herald Tribune, 12-10-95).

Desconfianza es sin duda la palabra que más define las relaciones del Japón con sus vecinos. Entre las críticas dirigidas a sus empresas en estos países figuran la explotación por los bajos salarios, los intercambios desiguales, la promoción del consumo suntuario, las limitaciones de la transferencia de tecnología, la exportación de la contaminación y el desequilibrio de los intercambios. Estas críticas, admite un autor japonés, son justificadas en la mayoría de los casos, aunque se podrían dirigir por igual a las empresas norteamericanas. Se perdonan menos a ellas, dice, porque son vistas como continuadoras del imperialismo japonés. Pero, agrega, hay dos otros motivos de rechazo:

La segunda razón es de orden cultural. Los japoneses no pasan desapercibidos y son frecuentemente ruidosos, particularmente cuando viajan en grupo. Pero, psicológicamente, los asiáticos, en su alma profunda, consideran a los japoneses como unos nuevos ricos y los comparan desfavorablemente a los antiguos colonizadores europeos, calificados de "elegantes". Se puede decir que estos asiáticos siguen aún prisioneros del colonialismo del pasado. La tercera razón es la relación estrecha que mantiene el gobierno japonés con la clase dirigente del país huésped. El Japón, mediante la ayuda al desarrollo, apoya a los regímenes autoritarios del Asia. Por eso el movimiento antijaponés en estos países es un movimiento antigubernamental... (Y viceversa, obviamente.)

Bibliografía

- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- www.elprisma.com
- apuntes.rincondelvago.com
- Revista Harvard Business Review
- Microsoft © Encarta © 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation
- La meta. Eliyahu M. Goldratt
- Organizaciones, estructura y proceso. Richard Hall
- Introducción a la Teoría General de la Administración Idalberto Chiavento
- Teorías organizacionales y administración. Carlos Dávila L. de Guevara
- Control e ideología en las organizaciones. Graeme Salaman
- Imágenes de la organización. Gareth Morgan
- [1][18] DiMaggio, P.J./Powell, W.W.(1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. En: American Sociological Review, 48: pp. 147-160