

01167

2

2 ejem.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE: INGENIERIA

TITULO: LA ORGANIZACION MODERNA : UN ENFOQUE DE SISTEMAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
MAESTRO EN INGENIERIA (PLANEACION)

P R E S E N T A :

SANDRA BAZAN CUADROS

MEXICO D.F. 1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

01167
2
2a)

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer profundamente a mi Director de Tesis el M. I Gonzalo Negroe Pérez, por hacer realidad hoy un sueño, pero sobre todo por su enorme amor y dedicación a la vida y a su trabajo que es la mejor enseñanza y ejemplo que de él recibo y deseo seguir.

En especial a los maestros: M.I Norma Elena Uribe , M.I Federico Santoyo, M.I Francisco Garfias y M.I Ruben Téllez por sus invaluable comentarios y tiempo dedicado, por su atención y haber aceptado trabajar conmigo en este trabajo, deseo hacer extensivo este agradecimiento a todos y cada uno de mis maestros en esta División; gracias por sus enseñanzas y consejos ai haberme transmitido el amor al conocimiento.

DEDICATORIAS

Quiero agradecer profundamente y dedicar éste trabajo con todo cariño :

A Dios por darme la oportunidad de vivir , creer y soñar.

A mi Mamá, mi Papá y mis hermanos por su enorme amor y apoyo; son el mejor tesoro que tengo.

A Gonzalo Negroe por confiar en mí, por creer en mi capacidad ; pero más que ello por sus consejos, paciencia e invaluable amistad.

A dos hermosos amigos:

Rosa Eva Toledo por nuestra enorme amistad y cariño, por los momentos juntas , ser más que amiga hermana.

Oscar Oswaldo García, gracias por tú noble y sincera amistad , tu compañía en todo momento .

INDICE

INTRODUCCION	1
OBJETIVO	2
JUSTIFICACION	2
1. EL MARCO GENERAL DE LA ORGANIZACION	3
1.1 EL HOMBRE COMO UN SER SOCIAL	
1.2 CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION	
1.3 EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA TEORIA ORGANIZACIONAL	
1.4 LA ORGANIZACION BAJO UN ENFOQUE DE SISTEMAS	
2. SUBSISTEMA PSICOSOCIAL	11
2.1 IMPORTANCIA DE LAS METAS	
2.2 NIVELES DE VALORES	
2.3 EL INDIVIDUO Y LA SOCIEDAD	
3. SUBSISTEMA TECNOLOGICO	15
3.1 DEFINICION Y TIPOLOGIA DE TECNOLOGIA	
3.2 TECNOLOGIA Y SOCIEDAD	
4. SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO	18
4.1 IMPORTANCIA DE LA MISION Y OBJETIVOS	
4.2 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	
4.2.1 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS DE PRODUCTO-MERCADO	
4.2.2 FORMULACION DE PLAN PORTAFOLIO ORGANIZACIONAL	
4.2.3 SELECCION DE ESTRATEGIAS	
4.3 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION EN LA CONSTRUCCION DE LA NUEVA ORGANIZACION	

5. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL 31

5.1 FUNDAMENTOS

5.2 PROCEDIMIENTO DEL DIAGNOSTICO

6. HACIA UN CAMBIO ORGANIZACIONAL 37

6.1 ESTABILIDAD

6.2 ADAPTACION E INNOVACION

6.3 EQUILIBRIO

6.4 FACTORES QUE FRENAN EL CAMBIO

6.5 RESISTENCIA AL CAMBIO

6.5.1 AGENTES QUE LA ORIGINAN

6.5.2 ACCIONES PARA DISMINUIRLA

6.6 PERSPECTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES EN EL SIGLO XX

6.7 CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ACTUAL

6.8 TENDENCIAS

CONCLUSIONES 43

GLOSARIO

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El ser humano tiende a organizar y dirigir sus intereses; posee la habilidad de desarrollar organizaciones capaces de cumplir con diversos propósitos. El desarrollo de las organizaciones y la dirección efectiva son y han sido un gran reto.

Este trabajo trata sobre la organización moderna dentro de una realidad compleja y dinámica, por lo que el planteamiento que se utiliza es el Enfoque de Sistemas. Bertalanffy acierta al decir: " De una manera u otra estamos obligados a tratar con complejidades con totales o sistemas en todos los campos del conocimiento, esto implica una orientación básica en el pensamiento científico".*

Se estudiará la organización como un sistema abierto, es decir que interactúa constantemente con un suprasistema (medio ambiente) y está constituido por tres grandes subsistemas: 1) Subsistema Psicosocial, 2) Subsistema Tecnológico y 3) Subsistema Administrativo, los precursores de este enfoque son Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, el cual proporciona una manera de relacionar diferentes variables que influyen en el funcionamiento de una organización estableciendo un marco de referencia.

A lo largo de los capítulos 1, 2, 3 y 4 se estudia el enfoque de sistemas aplicado a la organización moderna compuesta por tres grandes subsistemas, entre otros aspectos; en el capítulo 5 con base a los expuesto en capítulos anteriores se propone un Diagnóstico Organizacional con el objeto de conocer y además evaluar el estado de la situación, conducentes a propiciar el cambio a favor de la organización moderna y coadyuvar a un desarrollo completo de la misma, lo cual implica la creación de un modelo organizacional. Finalmente el capítulo 6 analiza entre otros aspectos como toda organización cambia inevitablemente sin desearlo debido a su naturaleza de sistema abierto, se analizan los factores que frenan el cambio, tendencias de las organizaciones en el presente siglo y la resistencia al cambio entre otros conceptos.

* VON BERTALANFFY LUDWING. "General System Theory". Nueva York. 1968.

OBJETIVO.

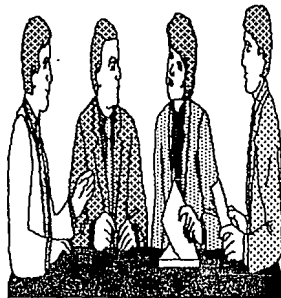
APLICAR EL ENFOQUE DE SISTEMAS A LA ORGANIZACION MODERNA Y EMPLEARLO PARA PROPONER UN DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL BASADO EN UN METODO DE SINTESIS POR SUBSISTEMAS, CON LA FINALIDAD DE PROPICIAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL QUE PROVOQUE UN SANO DESARROLLO EN LA ORGANIZACION ACTUAL, ASI COMO ANALIZAR LOS PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN ÉSTE CAMBIO.

JUSTIFICACION.

EL PROCESO DE CAMBIO EN UNA ORGANIZACION ES EN LA MAYORIA DE LAS OCASIONES ALGO SORPRESIVO NO ESPERADO, PERO TAMBIEN ES UN CAMBIO BUSCADO Y DESEADO POR LAS MISMAS, ESTA ES PRECISAMENTE LA JUSTIFICACION DE NUESTRO TRABAJO; EL LOGRAR UN CAMBIO POSITIVO MEDIANTE UN DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL; PARA ELLO SE ANALIZAN LOS DIFERENTES ASPECTOS QUE IMPLICAN LA NATURALEZA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO: RESISTENCIA, AGENTES QUE LA ORIGINAN Y ACCIONES PARA DISMINUIRLA, TODO ESTO BASADO EN EL ENFOQUE DE SISTEMAS QUE POSTULAN KAST-ROSENZWEIG CON UNA DIVISION EN SUBSISTEMAS ORGANIZACIONALES: PSICOSOCIAL, TECNOLOGICO Y ADMINISTRATIVO. ESTE ENFOQUE SE ELIGIO POR LAS SIGUIENTES RAZONES:

- SU INTERACCION CONSTANTE CON EL MEDIO EXTERNO.**
- CONSIDERA LA ORGANIZACION MODERNA COMO UNA ASOCIACION DE PERSONAS QUE CONJUNTAN CAPACIDADES Y ESFUERZOS PARA EL LOGRO DE UN FIN COMUN.**
- TIENE UNA MISION A LOGRAR EN SU ENTORNO, REAFIRMANDO SU NATURALEZA SOCIAL.**
- NO ES UN FIN EN SI MISMA SINO UN MEDIO PARA QUE SUS INTEGRANTES Y LA SOCIEDAD SATISFAGAN A NECESIDADES HUMANAS.**

1. EL MARCO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN



1. EL MARCO GENERAL DE LA ORGANIZACION.

1.1 EL HOMBRE COMO UN SER SOCIAL.

El hombre se puede vislumbrar como un ser con notable desarrollo, lo que le da una categoría diferente de los demás seres vivos, ya que le brinda la capacidad de articular palabras y realizar juicios. Su conducta busca metas definidas; por lo que es importante la búsqueda de objetivos, la competitividad por la lucha de obtención de poder y la cooperación entre los seres humanos y que forman parte de la serie de elementos de conducta dentro de los que el hombre organiza y dirige sus objetivos e intereses hacia metas específicas.

1.2 CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION.

Para conocer el significado de una organización, importancia y trascendencia a continuación se mencionan las siguientes definiciones.

1. ORGANIZACION.¹ Es un sistema social, complejo con los siguientes atributos:

a. Interdependientes. Esto, es cambios que ocurren en una parte de la organización, afectando otras partes de la misma. Idealmente, la selección en la dirección de las características de un elemento dependen de las selecciones hechas con otros elementos.

b. Abiertas. Pueden recibir información y usarla como la gente quiera, para corregir, cambiar o eliminar errores.

2. ORGANIZACION.¹ Es simplemente un todo, formado por numerosos elementos que dependen entre sí con recursos de entrada de un gran sistema (El medio ambiente externo); procesando a su vez estos recursos con la participación de su medio ambiente interno y retornandolos hacia afuera en forma transformada (salida).

1. SCHLESINGER, SATHE AND KOTTER. "Organization". Richard Irwin Inc. EU. 1993. Capitulo 1.

Todas las organizaciones interactúan como un gran sistema tomando recursos y generando un producto hacia afuera. En el Diagrama No. 1 podemos verlo:

Para visualizar el diagrama anterior ejemplificaremos con lo siguiente: General Motors utiliza el acero, plástico, caucho en combinación con recursos humanos aplicando procesos (transformación de la organización) auxiliándose de herramientas, maquinaria para realizar todo tipo de automóviles (productos).

NIVELES DE UNA ORGANIZACION.

La mayoría de las organizaciones funcionan con tres distintos niveles, cada uno requiere un enfoque directivo diferente.

a. Nivel Operativo. Toda organización genera un producto o un servicio y tiene una función operativa. Es el caso de productos y operaciones de la supervisión.

b. Nivel directivo. Cuando en una organización se incrementa su capacidad, aumenta más la coordinación de las actividades operativas, como decidir cuales y cuantos productos o servicios van a generarse. Estos problemas son focos del nivel directivo. En este nivel directivo, la labor es realmente doble:

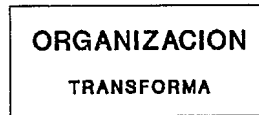
- Dirección de operaciones y funciones.
- Servir como coordinador entre quienes hacen el producto o servicio y el consumidor.

b. Nivel Estratégico. Debe estar seguro de hacer que los niveles directivos operen con las necesidades y límites de la sociedad. El nivel estratégico determina la acción entre los -objetivos y dirección- para la organización, en otras palabras, como la organización puede interactuar con su medio ambiente.

ENTRADA

RECURSOS

**MATERIALES Y
HUMANOS**



PRODUCTOS

SALIDA

**DIAGRAMA No. 1. DONELLY H. JAMES, GIBSON L. JAMES AND IVANCEVICH M. JOHN. "Fundamentals of Management".
Richard Irwin Inc. Printed in USA. 1991.pp 361**

CLASIFICACION DE ORGANIZACIONES.

Una clasificación de las organizaciones es compleja, evidentemente desde el punto de vista funcional pueden clasificarse sencillamente en buenas o malas organizaciones, rentables o no rentables, o en cuanto al espacio físico: grandes, medianas y pequeñas; por la naturaleza de sus servicios: educativas, industriales o gubernamentales; lo cierto es que ningún sistema es mejor que otro, la importancia radica en el propósito que se tenga en mente y que cada uno posee características, ambientes y demás factores que la hacen ser única, con base a lo anterior se da la siguiente clasificación:

1. POR LOS MEDIOS PARA OBTENER OBEDIENCIA?

- a. **Organización coercitiva.** No considera la opinión de sus participantes para controlarlos como las Instituciones Penales.
- b. **Organización normativa.** Utilizan el control moral como fuente de influencia.

2. POR SUS NECESIDADES SOCIALES³

- a. **Organizaciones económicas.** Empresas dedicadas a la producción y distribución de bienes económicos.
- b. **Organizaciones prácticas.** Se encaminan al logro de objetivos valorados y a la distribución del poder social, como en las gubernamentales.
- c. **Organizaciones integrativas.** Dirigen a la motivación hacia la satisfacción de expectativas de tipo social. El sistema de justicia la profesión legal son ejemplos de ellas.
- d. **Organizaciones Tradicionalistas.** Tienen funciones con fines culturales, educativas y de patrones como las Universidades e Iglesias.

2. KUHN ALFRED. "The study of society".Richard Irwin Inc. EU. 1990.

3. ETZIONI AMIRAI. "A comparative analysis of complex organizations".EU. 1990.

3. POR SU BENEFICIO⁴

- a. Organizaciones de beneficio mutuo.** El beneficiario principal es el miembro de la organización como los sindicatos.
- b. Organizaciones de negocios.** Los propietarios son los beneficiarios principales.
- c. Organizaciones de servicios.** El grupo de clientes es el beneficiario principal, como los hospitales.
- d. Organizaciones gubernamentales.** El público en general son los beneficiarios, como las comunicaciones.

De todo lo expuesto anteriormente podemos afirmar que una organización implica actividades de gente que trabaja junta o coopera en relaciones de interdependencia, lo cual presupone un sistema social, por ello las organizaciones tienen las siguientes características⁵

- 1. Buscan orientarse hacia ciertas metas, seres humanos con un mismo propósito.**
- 2. Son Psicosociales, es decir personas que trabajan en grupo.**
- 3. Son Tecnológicas, el uso de técnicas y conocimientos para el desarrollo grupal.**
- 4. Son estructurales, implican la integración de actividades y personas que trabajan juntas.**

Habiendo analizado el concepto y las características de la organización y debido a que en este trabajo se le va a estudiar bajo un enfoque de sistemas, es necesario definir algunos conceptos en materia de Sistemas ya que son básicos para comprender y fundamentar lo que más adelante se propone.

- 4. BLAU PETER AND SCOTT RICHARD. "Format Organizations". EU. 1990.
- 5. KAST/ ROSENZWEIG. "Administración en la organizaciones". Mc. Graw-Hill. pp. 4-7.

Se ha definido el sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, delineado por límites identificables del suprasistema o medio ambiente. Un sistema satisface las siguientes condiciones:⁶

1. La conducta de cada elemento tiene un efecto sobre el todo. Como en el caso del cuerpo humano: el corazón y los pulmones, tienen algún efecto sobre el organismo.
2. La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes. Como en el caso del corazón y el modo de afectar al cuerpo depende de la conducta del cerebro.
3. Cada subgrupo tiene un efecto sobre la conducta del todo y ninguna tiene un efecto interdependiente sobre él. Los elementos del sistema se interconectan de forma que no puede formar subgrupos independientes de ellos.

Los sistemas se pueden considerar cerrados o abiertos de acuerdo a las siguientes definiciones:

CERRADA. Es difícil el análisis de una organización sin tomar en cuenta el factor medio ambiente o influencias externas. En esencia la organización fué vista primero como un sistema cerrado, esto es, analizando la constitución y operación interna apoyada en la idea de la organización como un todo independiente. Los sistemas cerrados tienden a un estado de entropía- estado de desorden- a lo largo del tiempo y aumentando paulatinamente con mayor intensidad.

ABIERTA. Se refiere al estudio de una organización considerando el medio ambiente, hay varias entradas y salidas que modifican su comportamiento, lo cual permite eliminar el proceso de entropía. No sólo las organizaciones son abiertas hacia afuera, sino también hacia adentro, adaptándose de esta forma internamente y de ahí a su medio externo. Una organización considerada abierta debe tender a lograr un estado estable, el cual no sería real sin producción y transformación. En este contexto, podemos decir, que una organización empresarial recibe insumos: materia prima, mano de obra, dinero y lo transforma en servicios y/o productos a la sociedad. Todo lo anterior; nos da las bases para una Teoría organizacional íntegra.

6. ACKOFF RUSSELL L. "Planificación de la empresa del futuro", Noriega Editores. pp. 29-31.

7. KAST/ROSENZWEIG. "Administración en las organizaciones". Mc. Graw-Hill pp. 1713

1.3 EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA TEORIA ORGANIZACIONAL.

La Teoría de sistemas proporciona un significado conceptual para la teoría organizacional: un método para el análisis en un medio dinámico como lo es la organización. Estudia las interrelaciones entre los subsistemas y las interacciones entre sistema y suprasistema.

Es por lo tanto el estudio de las organizaciones una teoría ecléctica: es decir un sistema total formado por la unión de variados subsistemas con disciplinas afines como la Psicología, Sociología y Antropología.

La Teoría Organizacional, se basa en una ciencia aplicada, que se alimenta de otras disciplinas básicas, como lo muestra el Diagrama No. 2.

Para que en la ciencia organizacional haya proposiciones válidas y benéficas estas deberán ser: trascendentes para la organización y de calidad científica. Los sistemas de valores de investigadores y especialistas son diversos, por lo que la trascendencia del método suele variar.

La integración del cuerpo de conocimientos rádica en dos corrientes como la: Psicología, es decir las que se dedican al estudio de las organizaciones y la administración; así como la Sociología Industrial, esto es las que se dedican a las disciplinas básicas y de las influencias de las organizaciones en la sociedad.

Dentro del esfuerzo total de una organización; la administración busca lograr integrar elementos diversos, coordinando hombres y materiales para lograr sus objetivos. La administración es la encargada de coordinar actividades de subsistemas y las relaciona con su exterior.

En el caso de la Teoría organizacional Mortimer Adler describe dos tipos de conocimiento:⁸

1. Conocimiento en el sentido radical absoluto. Es el que se encuentra fuera de dudas, no hay necesidad de revisar. Es el ideal de toda disciplina.

8. ADLER MORTIMER J. "The conditions of philosophy". EU. 1990. pp. 21-31.

TEORIA ORGANIZACIONAL

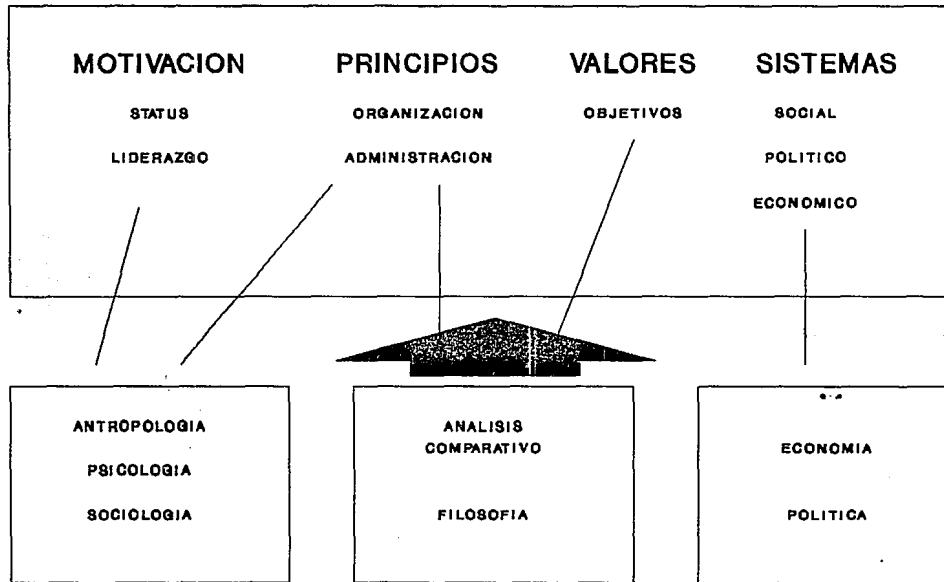


DIAGRAMA No. 2. KAST E. FREEMONT AND ROSENZWEIG E. JAMES. "Organization and Management: A systems approach. Mc. Graw-Hill. 1991. pp 13

2. Conocimiento en el sentido moderado. Es aquel cuyas proposiciones pueden ser probadas por evidencia; sujetas a crítica para corregirse, rectificarse o rechazarse. Este marco es más real para las organizaciones, son modificables, maleables, adaptables al desarrollo del ser humano.

El conocimiento es una opinión- no hay conocimiento en sentido completo, esto es algo verdadero 100% e irrefutable basada en razonamiento bien fundamentado, de esta forma la Teoría Organizacional cumple los criterios para ser un cuerpo de conocimientos en el sentido moderado, es una disciplina respetable, establece proposiciones que pueden probarse, que debe abarcar una organización.

La Teoría Organizacional es nueva con un objeto de estudio extremadamente complejo y cuyas variables compuestas son: La naturaleza del hombre y las relaciones con sus semejantes.

Uno de los pasos esenciales que se debe seguir para complementar la nueva ciencia organizacional, es conseguir los ingredientes necesarios para mezclarlos con provecho. Sin este proceso no podrán producir el resultado deseado , habrá predominio de unos sobre otros y se perderá el saber.

Partiendo de la definición de que un sistema es un todo unitario organizado y constituido por dos o más partes (subsistemas) y delineado por características identificables (suprasistema) y de todo lo analizado en cuanto a la Teoría Organizacional hemos llegado a un significado conceptual:⁹

1.4 LA ORGANIZACIÓN BAJO UN ENFOQUE DE SISTEMAS.

A partir del estudio que se ha realizado en el trabajo consideraremos a una organización como un sistema abierto compuesto de un cierto número de subsistemas y en el cual, dicho sistema recibe recursos humanos y no humanos (información, materiales, energía), transformandolos mediante procesos para regresarlos al medio ambiente en forma de bienes (productos o servicios).

De lo anterior decimos que la Organización moderna está compuesta de tres grandes subsistemas:

9. KAST/ ROSENZWEIG. "Contingency views of organizations". Mc. Graw-Hill. 1991. pp.118.

1. SUBSISTEMA PSICOSOCIAL.¹⁰
2. SUBSISTEMA TECNOLÓGICO.
3. SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO.

Es decir, considera a la organización como un sistema sociotécnico abierto, como ya lo mencionamos, en los siguientes capítulos se analizan los tres grandes subsistemas de la Organización moderna sentando las bases para poder realizar posteriormente un Diagnóstico.

La Teoría Organizacional se encarga de las interrelaciones entre subsistema, sistema y suprasistema dando un medio de entendimiento a los aspectos sinérgicos- El todo es mayor que o al menos diferente a la suma de sus partes-.

Así podemos ver a las organizaciones- individuos, fenómenos de grupo, dinámica de pequeños grupos- dentro de un suprasistema (medio ambiente externo); basado en ello se inicia y desarrolla el análisis del presente trabajo definiendo a la organización como:

Un subsistema inserto en su medio y orientado a ciertas metas de acuerdo a un Modelo Conceptual (Diagrama No. 3); el cual considera a una organización como un sistema sociotécnico abierto compuesto de subsistemas; dicho sistema recibe insumos de información y materiales del medio transformandolos; desde este punto de vista no es sólo un sistema técnico (uso de conocimientos y técnicas) o social. Es más bien, la integración de actividades humanas con una finalidad.¹⁰

10. KAST/ ROSENZWEIG. "Administración en las organizaciones". Mc. Graw-Hill, 1991. pp. 118-119.

MODELO CONCEPTUAL SISTEMA ORGANIZACIONAL

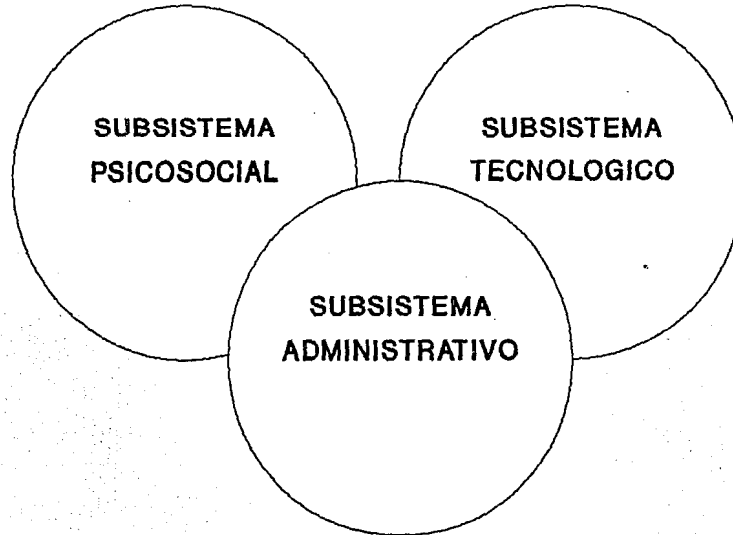
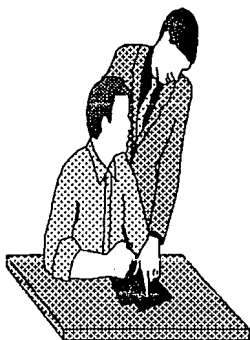


DIAGRAMA No. 3. KAST E. FREEMONT AND ROSENZWEIG E. JAMES . "Organization and Management: A Systems approach". Mc. Graw-Hill. 1991. pp 16

2. SUBSISTEMA PSICOSOCIAL



2. SUBSISTEMA PSICOSOCIAL.

El subsistema psicosocial es el que está compuesto por individuos y grupos en interacción. Se forma por la conducta individual y la motivación, las relaciones de los status y de papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia. Dentro de este medio afectan las metas, valores, actitudes, expectativas de miembros de la organización entre otros aspectos. Las fuerzas de influencia del suprasistema establecen el llamado clima organizacional, es decir el medio en el cual los individuos desarrollan sus actividades y que difieren de una organización a otra.

Los individuos son la unidad básica de la organización; las interrelaciones personales entre dos o más individuos aumentan su complejidad cuanto más numeroso es el grupo, a continuación se analizan dos aspectos trascendentes en el estudio de este subsistema, las metas y los valores como ya se mencionó en párrafos anteriores.

2.1 IMPORTANCIA DE LAS METAS.

Las metas son las condiciones futuras deseadas que debe y pretende lograr la organización. En éste contexto las metas incluyen propósitos y objetivos. Ackoff define a las metas de la siguiente forma:¹¹

"Las metas son objetivos, es decir estados o resultados deseados del comportamiento que se desean alcanzar en un tiempo específico dentro del periodo que abarca un plan."

Las metas en una organización tienen una influencia importante en sus interacciones con el suprasistema y con los demás subsistemas, legitiman su existencia, afectan la capacidad de la organización y establecen redes de decisión y comunicación.

En los miembros de una organización radican objetivos diferentes, las metas reales de la organización son el resultado de un continuo proceso de negociación y aprendizaje, por lo tanto las organizaciones tiene metas múltiples y a menudo no se establecen oficialmente causando conflictos.

11. ACKOFF RUSSELL L. "Un concepto de Planeación de empresa". Editorial Limusa. 1991. pp. 30-31.

De acuerdo a lo dicho anteriormente, se consideran las metas desde tres perspectivas:¹²

a. Metas a nivel ambiental. En ella entran restricciones impuestas por la sociedad.

b. Metas a nivel organizacional. Las metas de los miembros de la organización como sistema.

c. Metas a nivel individual. Metas personales de los miembros de las organizaciones.

2.2 NIVELES DE VALORES.

Una organización adquiere la totalidad de sus valores del medio social. La organización realiza una función para la sociedad, deberá considerar su existencia y lograr propósitos específicos.

Por valores entendemos que son puntos de vista de tipo normativos que hacen a los seres humanos conscientes de lo que es deseable y bueno para ellos mismos; dan estándares de lo que son las preferencias y acciones de la gente, son en resumen normas de conducta como lo vemos en el Diagrama No. 4.

La aportación de valores proviene de una gran gama de fuentes externas, clientes, proveedores y demás factores del medio ambiente, diremos que existen cinco niveles de valores:

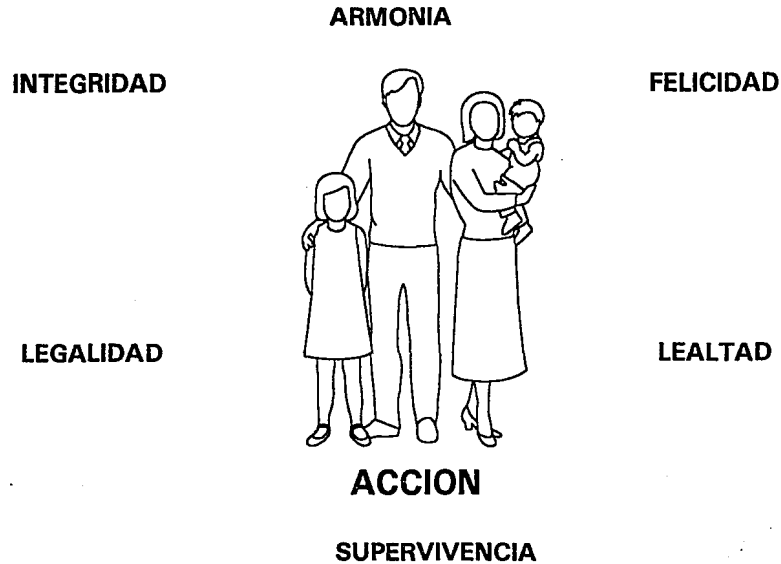
a. Individuales. Son aquellos que sustentan los seres humanos a nivel personal.

b. Grupales. Son los que hay en grupos formales o informales chicos y afectan la conducta de los individuos y la organización.

c. Organizacionales. Los que sustentan la organización y que son representativos de aportes individuales, de grupos grandes y de la misma organización.

12. ACKOFF RUSSELL L. "Un concepto de planeación de empresas". Editorial Limusa. 1991. pp. 31-32.

**IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LA TOMA
DE DECISIONES**



d. De actividades. Los que sustentan quienes se encuentran en contacto con la organización.

e. Culturales. Son los de la sociedad en general.

Es papel fundamental del líder el saber dar una compatibilidad de los tres niveles para orientar el rumbo de la organización y obtener así mismo una meta de tipo global con el firme propósito de que la organización se desarrolle satisfactoriamente.

2.3 EL INDIVIDUO Y LA SOCIEDAD.

En el subsistema psicosocial; es decir relaciones sociales del individuo en los que intervienen la motivación y conducta que suceden con factores que interactúan entre sí, como son:

a. Status. Son sistemas que sirven para estructurar relaciones sociales y suministran marco de referencia para el que se coordina el esfuerzo de grupos a los objetivos. El status tiene que ver con el prestigio del puesto en cuestión dentro de la organización misma.

b. Dinámica de Grupo. Son un aspecto fundamental de un subsistema psicosocial, la dinámica de grupo hace resaltar las relaciones cara a cara y la interacción entre individuos involucran métodos de comunicación, cambio y ajuste continuo de las relaciones entre miembros de la organización. Los grupos varían por apertura, permanencia y formalidad: La comunicación es la base de la dinámica de grupo.

c. Sistema de Influencia. La influencia se ejerce en muchas direcciones: hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía; lateralmente al relacionarse entre miembros del grupo, esto es la influencia; y puede ser por: Emulación, como la influencia que ejerce un atleta profesional en la gente joven, no requiere contacto directo entre interacción directa y consciente con los individuos. Pretende influir en la persona. La Coerción que da restricciones forzadas incluyendo la fuerza física, salarios, promociones o despidos.

d. Liderazgo. Debe formar parte de la dirección, a un líder se lo quiere para que no sólo planee y organice sino para que haga que los demás lo sigan.

Un aspecto trascendental en este subsistema es la motivación y se define como: "Un estado interno que activa o mueve a los seres humanos a actuar de cierta forma, o al menos a desarrollar cierta propensión a un comportamiento específico". Ciertamente el desempeño de un individuo no sólo se basa en la baja o alta motivación sino que influyen otro tipo de factores como por ejemplo personales (problemas familiares, carencias económicas, mal estado de salud).

Una insatisfacción es el primer punto en el proceso de motivación. Una deficiencia de cualquier tipo en el individuo es el principio del eslabón de la cadena de eventos que conducen a un cambio de comportamiento, causa tensión (física o psicológica), una vez cubierta esta necesidad se reduce la tensión. De acuerdo al siguiente esquema, el camino al cambio en la conducta se alcanza por una meta que busca cubrir una necesidad, como lo muestra el Diagrama :

EL PROCESO DE MOTIVACION

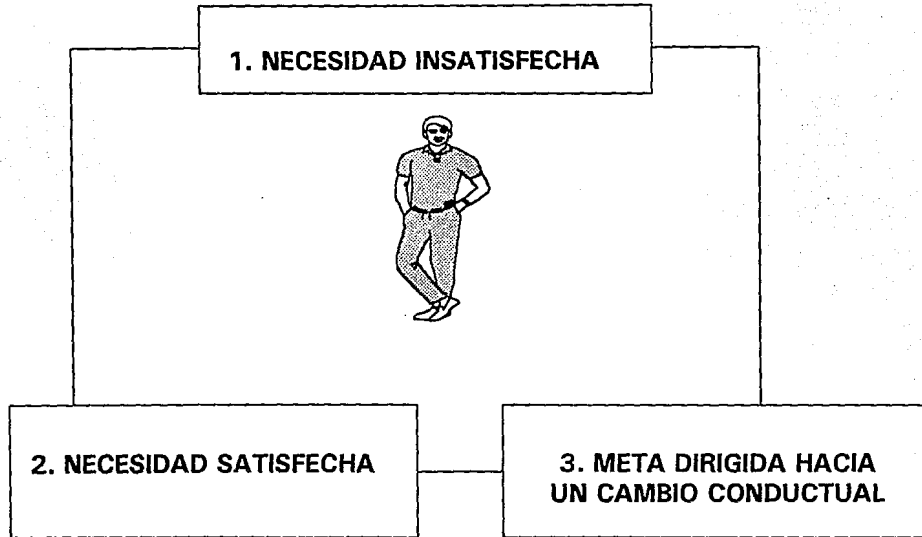
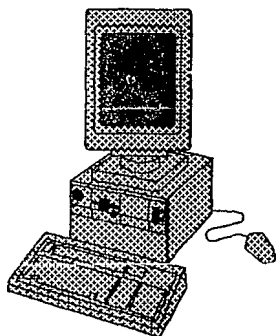


DIAGRAMA DEL PROCESO DE MOTIVACION. DONELLY, GIBSON AND IVANCEVICH. "Fundamentals of Management". Richard Irwin Inc. EU. 1992.

3. SUBSISTEMA TECNOLÓGICO



3. SUBSISTEMA TECNOLÓGICO.

Se refiere a los conocimientos que son necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo técnicas utilizadas para transformar recursos, varía el contexto de este subsistema de una organización a otra; un hospital y una fábrica de automóviles difiere en la tecnología y los conocimientos necesarios para satisfacer sus fines.

3.1 DEFINICION Y TIPOLOGIA DE TECNOLOGIA.

El término Tecnología tiene varios significados, desde el punto de vista MECANICISTA nos dice que: La Tecnología es el medio mecánico para la producción de bienes y servicios al reemplazar el esfuerzo humano. Sin embargo la tecnología no se simplifica en máquinas de acuerdo a ello se propone que la tecnología sea analizada desde los siguientes aspectos:¹³

a. Tecnología Como artefacto físico. Se apoya en el uso de las máquinas (MECANICISTA).

b. Tecnología como conocimiento. Es decir el conocimiento acerca del desarrollo de actividades, con medios y métodos racionales alcanzados y que tienen como objetivos el progreso de la actividad humana.

El desarrollo de una organización se relaciona con el cambio tecnológico; con los avances en tecnología de Ingeniería, entre otras, quienes han llevado a un alto desarrollo a las organizaciones y consecuentemente a la sociedad. Las organizaciones hoy en día son usuarios de la tecnología.

Es un hecho que la tecnología ha transformado la estructura de los sistemas psicosociales y administrativos, la utilización de la misma hace que la organización desarrolle medios para su crecimiento.

Según autores recientes como James D. Thompson, clasifica a la Tecnología en tres tipos:¹⁴

13. KAST/ROSENZWEIG. "Un concepto de planeación de empresas". Mc. Graw-Hill 1991. pp. 18,34,191,192.

14. THOMPSON JAMES D. "Organizations in action". Mc. Graw-Hill. EU. 1992.

- a. **De eslabón múltiple.** Es la interdependencia seriada de unidades de producción y se caracteriza por la línea de ensamble de producción en masa.
- b. **De Intermediación.** Enlaza cliente y consumidor como en el caso de las comunicaciones en la sociedad.
- c. **Intensiva.** Agrupa un conjunto de técnicas para lograr cambios en objetos o problemas específicos, como los Institutos de Investigación.

3.2 TECNOLOGIA Y SOCIEDAD

Es un hecho que el avance de la Tecnología cambiará las organizaciones y por ende la administración. Como ya se analizó en este capítulo, un cambio tecnológico no sólo es maquinaria sino es un conjunto de conocimientos científicos para un logro determinado; este conocimiento será en los próximos años un agente de cambio.

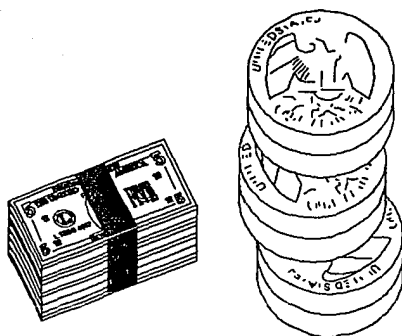
El pronóstico de cambio tecnológico se reconoce en la actualidad como una fuerza dependiente estrechamente relacionada con factores socioculturales; debe analizarse en la actualidad como un evento inmerso en un sistema sociocultural y económico globalizado.

El desarrollo de sistemas de información, la automatización en los procesos de manufactura han realizado sustanciales cambios, todo ello coadyuvará en el futuro a realizar impactos de gran naturaleza en todos los niveles de la organización, quizás los profesionistas como los Ingenieros serán los mayormente afectados por estos nuevos sistemas, ya que son ellos los actores que impulsan al desarrollo de nuevas técnicas con la finalidad de ser mejores y más competitivos.

Un factor importante es la relación de Tecnología y Sociedad que tienen hoy gran impacto en las organizaciones. Mientras la Tecnología se encamina hacia la solución de problemas por medio del método científico, la nueva Ingeniería Social se dirige a dar cambios sociales, ambos métodos de cambio deben ser complementarios para lograr el bienestar de la sociedad. La Tecnología se está considerando como creada por y para servicio del hombre.

El pronóstico social es complejo e incierto, aunque su naturaleza es difícil de predecir. Lo cierto es que el desempeño organizacional está y será evaluado en términos de los efectos sociales seguidos de sus consecuencias económicas que generen.

4. SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO



4. SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO

Establece misión y objetivos desarrollando planes de integración, estrategias y operación, mediante una estructura y procesos de control.

La estructura es el patrón de relación que se establece, entre los componentes de una organización; no es visible físicamente y su existencia se infiere en el resultado de sus operaciones.

De acuerdo a la definición anterior, existen dos tipos de estructuras en general: ¹⁵

a. FORMAL. Resultado de decisiones explícitas del patrón organizacional y se representa con organigramas (son modelos abstractos de las relaciones entre puestos), manuales y descripciones de puestos.

b. INFORMAL. Referente a los aspectos del sistema organizacional que no están debidamente planeados sino que surgen de manera espontánea de las actividades y participantes. La existencia es vital en las organizaciones desde el punto de vista afectivo, con frecuencia los grupos desarrollan medios espontáneos para realizar actividades importantes y contribuyen a un buen desempeño.

Este análisis tiene como fin último conocer el grado de especialización de las tareas y a división del trabajo así como su desarrollo organizacional, en este contexto existen tres tipos : ¹⁶

a. VERTICAL. Establece las labores de jerarquía y número de niveles de la organización; en teoría mientras más alto es el puesto son más estratégicas las decisiones. Así el Presidente es el responsable de decisiones, mientras que los niveles más bajos carecen de responsabilidad al decidir.

b. HORIZONTAL. Representa la diferenciación de las actividades. Las bases principales son: Por Función como manufactura, mercadotecnia; Por Producto como en el caso de Dupont, Ford; Por Geografía, esto es, actividades organizacionales realizadas en un área particular y que se integran en una sola entidad, es el caso de compañías internacionales como IBM.

c. HÍBRIDOS. Son una combinación de las anteriores, establecen jerarquías y actividades.

15. HOWER Y LORSH. "Organizational Inputs". EIJ. 1991. pp. 157.

16. KAST/ROSENZWEIG. "Administración en las organizaciones". Mc. Graw-Hill. 1991. pp. 222-223

El subsistema administrativo es un medio para unir a los demás subsistemas; la tecnología es importante; el subsistema psicosocial proporciona la atmósfera interna para las operaciones cotidianas; el papel primario del subsistema administrativo es de integrar las actividades a fin de conseguir objetivos.

Divide las tareas de la organización y su coordinación; se elabora por medio de un organigrama debido a la descripción de puestos, posición, reglas, procedimientos. Facilita el enlace entre el subsistema tecnológico y psicosocial.

Un marco de referencia de este subsistema son la Planeación y el Control, que son actividades primarias implícitas en la integración hacia un propósito determinado.

El proceso de organizar aporta un marco de referencia dentro del que ocurre la Planeación y Control.

"La Planeación se realiza antes de efectuar una acción" es una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a realizarse y el como antes de actuar. ¹⁷

De acuerdo a la definición anterior dada por Ackoff, conviene mencionar que el mismo nos habla sobre las características que tienen las decisiones requeridas por la Planeación:

- a. No se manejan todas las decisiones a la par, lo cual deriva en la división de la Planeación en etapas.
- b. Las decisiones no se subdividen. Las decisiones anteriores deben revisarse a la luz de las que se adopten posteriormente.
- c. La Planeación es un proceso no un acto, idealmente enfoca una solución.
- d. La Planeación se dirige a la producción de uno o más estados deseados en el futuro y que no ocurrirán a menos que hagamos algo por realizarlo.

17. ACKOFF RUSSELL L. "Planeación de empresas". Editorial Limusa. 1991. pp.14

El Control es el diseño de procedimientos para preveer o detectar los errores o fallas de un plan; así como para prevenir o corregir. 18

Un control de alto nivel implica programas internos de desarrollo de ejecutivos y experiencia en el trabajo en las que se debe alcanzar cuidadosamente el balance entre el costo-beneficio del control de la organización.

4.1 IMPORTANCIA DE LA MISION Y OBJETIVOS.

El medio ambiente proporciona los recursos que necesita la organización, a cambio de estos recursos, la organización dota al medio ambiente de bienes y servicios que deben ser de una calidad y precio aceptable. En otras palabras, toda organización conforme pasa el tiempo se expande, el medio ambiente cambia y el personal directivo también. Lo que más tiende a suceder es:

1. El objetivo original puede llegar a ser inadecuado conforme se expande la organización (nuevos productos, nuevos mercados y nuevas industrias).

2. La misión original puede seguir teniendo validez pero algunos directivos comienzan a perder interés en ella.

3. En el medio ambiente existen cambios que pueden hacer la misión original inapropiada.

La misión tiene como finalidad realizar visión de lo que la organización desea llegar a ser, es el único punto que diferencia a las organizaciones entre si.

Los elementos fundamentales en el análisis para establecer la misión de una organización son tres y a continuación se resumen en la siguiente matriz.

El escribir una misión que sea efectiva y provechosa es difícil, esto no es improbable para una organización que no ha consumido un año o dos desarrollando una misión provechosa. Cuando se completa una misión efectiva en una organización es porque se enfoca en mercados más bien que en productos; tendrá además un espacio para lo factible, motivante y lo específico que son las características de una misión.

ELEMENTO	IMPORTANCIA
1. MARCO HISTORICO	<p>Toda organización tiene una historia de objetivos, logros y políticas.</p>
2. COMPETENCIA	<p>Es un marco de comparación son los aspectos reales en los que nos ubicamos para ver nuestras ventajas o desventajas con otras organizaciones</p>
3. MEDIO AMBIENTE	<p>Dicta oportunidades, obstáculos y factores que la pueden ayudar a desarrollarse.</p>

MATRIZ DE ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA ESTABLECER UNA MISIÓN. KOTLER P. "Management". Analysis Planning and Control. EU. 1991.

Una misión refleja el rol de los diferentes elementos de la organización en su medio ambiente.

La misión de una organización está definida dentro de un objetivo alcanzable y específico: para formular objetivos organizacionales debemos tomar en cuenta que deben ser:

1. **Capaz de convertirse en acciones específicas.**
2. **Proporcionar Dirección. Ser un punto más específico y detallado de objetivos, incluyendo a los niveles más bajos de la organización y saber como podemos relacionarlos a todos los niveles hasta llegar a todos.**
3. **Establecer rápidamente prioridades para la organización.**
4. **Facilitar la Dirección y Control porque ellas sirven como patrones para evaluar todo el desempeño organizacional.**

Los objetivos específicos son necesitados por todas las áreas de una organización para trabajar en la realización de la misión.

4.2 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.

Cuando una organización tiene formulada la misión y los objetivos, conoce hacia donde puede ir. El camino comprende la estrategia organizacional. El rol de la estrategia es el proceso de planeación y se encamina a identificar la aproximación general que la organización puede utilizar para lograr los objetivos, la estrategia organizacional involucra el escoger la mejor dirección para llegar a estos objetivos.

4.2.1 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS DE PRODUCTO-MERCADO.

Los objetivos organizacionales se pueden lograr en dos formas; Por una mejor dirección actualizada de la organización que hace y la finaliza mediante una matriz llamada Producto-Mercado se demuestran las alternativas en cuanto a estrategias que se pueden presentar en una organización para lograr los objetivos. Esta indica que una organización puede crecer en una variedad de caminos para concentrar en el nuevos productos y obtener clientes.

19. DONELLY, GIBSON AND IVANCEVICH. "Fundamentals of Management". EU. 1991. pp. 147-149

PRODUCTOS MERCADOS	PRODUCTOS PRESENTES	NUEVOS PRODUCTOS
CLIENTES ACTUALES	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
NUEVOS CLIENTES	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACION

MATRIZ PRODUCTO-MERCADO. DONELLY H. JAMES, GIBSON L. JAMES AND IVANCEVICH M. JOHN.
 "Fundamentals of Management". Richard Irwin Inc. Printed
 in USA. 1992. pp. 147

ESTRATEGIA	CARACTERISTICA
1. PENETRACION DE MERCADO	Estas estrategias se enfocan a conocer el mercado y los productos presentes con los clientes.
2. DESARROLLO DE MERCADOS	Una organización debe aspirar a buscar nuevos clientes, como en el caso de productos para el cuidado del cabello para niños puede prepararse para entrar al mercado de adultos.
3. DESARROLLO DE PRODUCTOS	Se enfocan a nuevos productos desarrollados y que aspiran a ser presentados a clientes presentes.
4. DIVERSIFICACION	Una organización busca nuevos y más productos para clientes potenciales como la Universidad establece corporación con la industria utilizando avances y conocimientos de alumnos y maestros.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS EN EL ANALISIS PRODUCTO-MERCADO. DONELLY, GIBSON AND IVANCEVICH. "Fundamentals of Management". USA. 1992. pp. 148.

4.2.2 FORMULACION DEL PLAN PORTAFOLIO ORGANIZACIONAL.

La fase final del proceso de Planeación estratégica es la formulación del plan Portafolio, es decir clasificar a los negocios de acuerdo a su nivel de crecimiento en ventas (alta o baja) y a su fuerza de mercado (alta o baja) que posteriormente se explicarán.

Por ejemplo la industria manufacturera puede tener diversas líneas de productos varios (televisiones, lavadoras y secadoras), así como dos divisiones (aparatos industriales y domésticos).

Este Plan se basa en un método que consiste en acompletar una matriz formada por cuatro cuadrantes: **estrellas, vacas, preguntas y trampas**, clasificados de acuerdo a su crecimiento en ventas y su fuerza de mercado, esta matriz fue desarrollada por el Grupo Consultor de Boston. La importancia de este punto radica en el concepto de visualizar a una organización como un portafolio de negocios o actividades cada una compitiendo por fondos o recursos.

El primer paso en este análisis es identificar a cada división, línea de productos y así en adelante de manera que puedan considerarse un negocio. Cuando se identifican estas son referidas como Estrategias Unitarias de negocios (SBU), donde cada una debe tener:

- a. Misión.
- b. Competencia.
- c. Formada de un negocio solamente o una colección de negocios relacionadas entre si.
- d. Tener planes para independizarse de otros negocios de la organización.

Todo ello depende del tipo de organización, un SBU puede ser un producto solamente, una línea de producción, división, un departamento de cuentas o una escuela.

Los directivos deben de identificar y clasificar los SBU, ellos necesitan algunos métodos para determinar como los recursos o fondos pueden ser asignados entre los varios SBU. Esta es la principal contribución del Grupo Consultor de Boston.

Utilizando estas aproximaciones, la organización puede clasificar los SBU en una matriz que se muestra en el Diagrama No. 5.

FUERZA DE MERCADO

FUERZA DE MERCADO
(UTILIDADES)

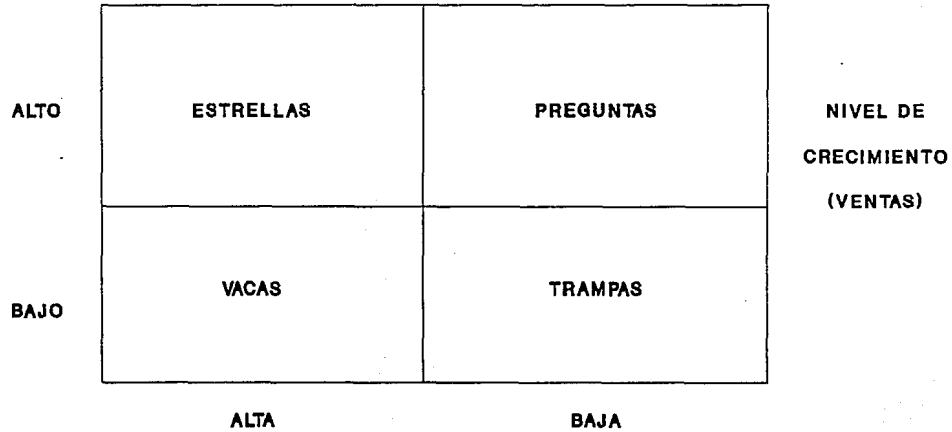


DIAGRAMA No. 5. DONNELLY H. JAMES, GIBSON L. JAMES AND IVANCEVICH M. JOHN. "Fundamentals of Management". Richard Irwin Inc. Printed in USA. 1991. pp 470

La matriz portafolio ilustra dos indicadores de negocios de importancia estratégica. El indicador vertical, el crecimiento se refiere a la razón anual de crecimiento de mercado en cuanto a los productos, división o departamentos. Por ejemplo las Universidades en sus diferentes carreras tienen varias razones de crecimiento en el mercado.

El indicador horizontal, Fuerza de mercado, ilustra una relación de mercado entre los SBU y la más exitosa compañía (competencia) del momento. Este indicador de rango va de un alto o un bajo nivel de proporción en el mercado. Como se ilustró esta matriz tiene cuatro cuadrantes que se explican a continuación:

CUADRANTE	CARACTERISTICA
ESTRELLAS	Un SBU tiene alta posibilidad de crecimiento en el mercado y fuerza de empuje es una estrella.
VACAS	Un SBU que tiene alta fuerza en el mercado, pero un bajo crecimiento es llamado vaca, puede ser efectiva y habrá que hacer todo un esfuerzo para salir al mercado.
PREGUNTAS	Cuando un SBU tiene una muy baja fuerza de mercado y un alto crecimiento, la organización puede cuestionarse si vale la pena invertir más o eliminarla.
TRAMPAS	Si un SBU tiene un bajo crecimiento y una baja fuerza de mercado es trampa, estanca el desarrollo.

MATRIZ DE CUADRANTES FUERZA-MERCADO. DONELLY, GIBSON AND IVANCEVICH. "Fundamentals of Management". EU. 1991. pp. 470-476.

4.2.3 SELECCION DE ESTRATEGIAS.

Dependiendo de que nuestros SBU son productos, líneas de productos o departamentos; una organización puede tener una estrella, 3 vacas, 2 preguntas; después se clasifican a cada uno de los SBU en la matriz portafolio de negocios. La dirección debe decidir cual de las cuatro alternativas de estrategia puede aplicarse, estas estrategias se mencionan en la matriz siguiente :

ESTRATEGIA	OBJETIVO
CONSTRUIR	Si una organización tiene un SBU que posee un potencial para ser estrella (pregunta) puede ser un objetivo para ella.
RETENER	Si un SBU tiene mucho éxito en el caso de una vaca, un objetivo clave es retener o preservar el mercado de manera que la organización pueda tomar beneficios positivos.
RECOLECTAR	Este objetivo es apropiado para todos los SBU excepto para los clasificados como en el caso de una estrella el objetivo es alcanzar rápidamente el plazo de efectividad.
ELIMINAR	Librarse de los SBU que tienen bajas porciones y bajo crecimiento de mercado. Las preguntas y las trampas son típicas de este objetivo.

MATRIZ DE SELECCION DE ESTRATEGIAS. DONELLY, GIBSON AND IVANCEVICH. "Fundamentals of Management". 1991. pp. 476-478.

Los SBU pueden cambiar de posición en la matriz portafolio de negocios, conforme pasa el tiempo las preguntas pueden convertirse en estrellas, las estrellas en vacas y estas en trampas.

En efecto, un SBU tiene y puede mover a cada una de sus categorías conforme al crecimiento y desarrollo del mercado lo requiere, estos cambios deben tener en cuenta la influencia de la tecnología y la competitividad de la industria; ya que son los generadores de cambio; de lo anterior surge la necesidad de buscar nuevas oportunidades y acciones para dirigir y decidir efectivamente.

4.3 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION EN LA CONSTRUCCION DE LA NUEVA ORGANIZACION.

En la actualidad es una obligación y responsabilidad de la nueva organización el dedicarse a la construcción de si misma con bases sólidas, reales y viables; la administración juega un papel fundamental en esta difícil pero cada vez más cercana tarea. Drucker establece que la administración deberá trabajar en cuatro grandes líneas:

1. MEJORA CONTINUA.

Es el proceso de auto-mejora; el objetivo es mejorar un bien para que llegue a ser diferente en un tiempo corto.

2. EL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.

Es decir el aprovechamiento al máximo de las aplicaciones exitosas del conocimiento organizacional, por ejemplo el desarrollo de nuevos productos que se han obtenido de un producto.

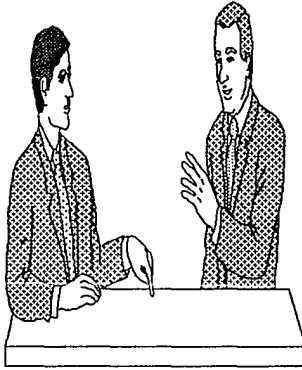
3. INNOVACION.

El objetivo es abandonar lo tradicional, obsoleto o conocido por algo innovador, nuevo como un proceso sistemático con el fin de dar frente a la competitividad.

4. DESCENTRALIZACION.

Organizarse para el cambio auxiliándose en la descentralización; la organización debe estructurarse para tomar decisiones rápidas basadas en la sociedad, tecnología y medio ambiente

5. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL



5. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

En los capitulos anteriores se analizó la organización como un todo formado por subsistemas; se propone ahora un Diagnóstico Organizacional realizado con un método de síntesis precisamente por subsistemas; lo cual busca crear un cambio positivo en la Organización; tomando como base los capitulos anteriores y con fundamento en lo siguiente:

5.1 FUNDAMENTOS.

El Diagnóstico organizacional considerado en este trabajo es el que plantean el Dr. Moreira y M.I De la Peña, investigadores del Instituto Tecnológico Y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), debido a que este método implica la creación de un modelo de una organización, con la finalidad de determinar flujos de material, información entre subsistemas y que nos permita evaluar las interrelaciones entre los mismos, dentro de esta estructura se agregan los síntomas para procurar averiguar relaciones entre si y definir los problemas. La base del Diagnóstico Organizacional es que las empresas o Instituciones deben someterse a exámenes periodicos que constituyen un sistema de control que permite optimizar su funcionamiento, evitar agravar sus problemas, al identificarlos surgen acciones dirigidas a su eliminación o disminución que forman parte de una planeación.

Es importante mencionar que existen diversas técnicas para el análisis y solución de problemas: el análisis causa-efecto, el Team kawaita jiro (TKJ), el Kawaita jiro (KJ), el sociograma son sólo algunas.

Este diagnóstico engloba algunas técnicas utilizadas para la solución de problemas: TKJ, KJ, Sociograma que por si solas no tienen los mismos alcances de mejora que constituyen en conjunto. Debemos anotar que el diagnóstico organizacional evalúa el comportamiento de un sistema contra un modelo normativo y es posible que este modelo no se haya definido en forma explicita.

Una de las ideas fundamentales en que se basa un diagnóstico organizacional radica en que todos sus miembros sólo sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntoma) y que es necesario un diagnóstico para identificar el problema de forma clara que permita generar soluciones. Cualquier solución a un síntoma en particular no soluciona el problema fundamental y en el mejor de los casos sólo es un paliativo.

Existen dos factores importantes en un diagnóstico organizacional:²¹

- a. La situación de la empresa dentro del contexto en su rama industrial o de servicios.
- b. La posición de su producto(s) en su ciclo de vida.

21.MOREIRA/ DE LA PEÑA. "Metodología del Diagnóstico Organizacional". Fasciculo 8-7. ITESM. 1993.

En la vida de un producto influyen varios factores; gustos de consumidores, hábitos y necesidades que cambian con el tiempo. Desde el punto de vista objetivo de planificar y desarrollar un producto, cada empresa debe analizar y situar las diferentes fases del ciclo de vida de sus productos. Las fases de vida de un producto y las decisiones inherentes a cada una de estas son:

-NACIMIENTO. La idea de producto se analiza en función de la variedad existente, necesidades de consumo, alcance de mercado, se realiza un prototipo que se somete a las críticas de los responsables de la empresa, se hacen modificaciones a fin de tener en cuenta las exigencias de los consumidores, restricciones financieras, jurídicas y otras. Se elaboran planes y propuestas del producto así como canales de comercialización.

-CRECIMIENTO. Se realiza el producto, deben medirse la reacción de consumidores haciendo uso de técnicas de investigación comercial.

-ESTABILIZACION. La demanda del producto ha alcanzado su apego al tiempo que trata de mantener el nivel de vida de la demanda a través de promoción y publicidad, se piensa en un producto de reemplazo previniendo el periodo de declinación. Explota el producto al máximo.

- DECLINACION. Reduce la producción hasta el cese completo. Debe evitar gastos para mantener el nivel de demanda, lo importante es vender el inventario y planificar la continuidad del servicio después de la venta.

-DESAPARICION. Ya no está disponible el producto en el almacén. Sin embargo ciertos componentes pueden formar parte de un nuevo producto, su introducción puede hacerse a la mitad o al final del periodo de declinación.

Estos factores son importantes para analizar la problemática, así como generar soluciones a los problemas.

5.2 PROCEDIMIENTO DEL DIAGNOSTICO.

Para someter a la organización a una autoevaluación que permita identificar síntomas presentes en la misma, y a través de ellos localizar problemas que podríamos llamar de fondo debiendo ser resueltos, se realiza un procedimiento de diagnóstico organizacional, de acuerdo con Moreira y De la Peña, constanding de los siguientes pasos:

- 1. Selección de un grupo de trabajo.**
- 2. Generación de síntomas individuales.**
- 3. Generación de lista colectiva.**
- 4. Proceso de síntesis y generación de problemas.**
- 5. Clasificación de problemas.**
- 6. Planteamiento de soluciones.**
- 7. Generación de Plan de trabajo.**

A continuación se desglosan los pasos:

1. Selección de grupo de trabajo.

Para conocer la problemática se realiza la selección de un grupo representativo que:

- Tenga conocimiento del sistema.**
- Sea representativo de los componentes del sistema.**

2. Generación de síntomas individuales.

Se pide a los componentes del grupo que generen una lista de síntomas que a su juicio están produciendo un mal funcionamiento de la organización, los cuales deben ser claros, específicos y concretos, se debe insistir en plantear hechos y no soluciones. El facilitador del diagnóstico debe evaluar el impacto del síntoma por medio de la matriz del Diagrama No. 7.

El procedimiento para generar los síntomas es el siguiente:

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL


DESEADO		SINTOMA
NO DESEADO	SINTOMA	SINTOMA
	PLANEADO	NO PLANEADO

DIAGRAMA No. 7. MOREIRA RODRIGUEZ HECTOR Y DE LA PEÑA MANRIQUE R. "Metodología del Diagnóstico Organizacional". Fascículo B-7. ITESM. pp.170

a. Explicar al grupo la metodología de diagnóstico organizacional y los resultados esperados, enfatizando la forma en que deben expresarse los síntomas.

b. Solicitar a cada miembro del grupo, escriba los síntomas relacionados con el sistema bajo estudio. Realizando recomendaciones como: recordar que se busca el qué y no el causante; se deben proponer síntomas no soluciones, plantearse en forma de hecho y en primera persona.

3. Generación de lista colectiva.

Una vez que los miembros del grupo dejen de escribir se pasará a generar una lista colectiva de síntomas para lo que se recomienda el siguiente procedimiento:

- a. Cada persona dirá un síntoma a la vez.
- b. El facilitador escribirá el síntoma en un rotafolio.
- c. Se continúa así hasta que se lean todos los síntomas.

Si algún síntoma que se diga ha sido mencionado conviene eliminarlo para evitar duplicidad de síntomas ver Diagrama No. 8.

4. Proceso de síntesis y generación de problemas.

Un paso previo a cualquier síntesis es la comprensión exacta de los síntomas. El método de síntesis por subsistemas organizacionales considera que los sistemas se pueden estructurar en subsistemas, es posible clasificar los síntomas en subsistemas correspondientes para orientar el tipo de problema y el tipo de solución necesaria y es aquí donde se ve la importancia de tener una visión amplia de lo que son los tres grandes subsistemas que se estudiaron en capítulos anteriores.

Este método implica la creación de un modelo de la organización, para determinar flujos de material, información entre subsistemas y que nos permitirá evaluar las interrelaciones entre los mismos, dentro de esta estructura se agregan los síntomas para procurar averiguar relaciones entre sí y con la estructura se pueden determinar los problemas.

De lo anterior obtenemos la siguiente estructuración inicial, que se puede desglosar a un nivel de detalle deseado.

SUBSISTEMA	SINTOMA	PROBLEMA
PLANEACION	1,6,10,16,30	1
CALIDAD	3,9,20	2 . . . N

DIAGRAMA No. 8. MOREIRA RODRIGUEZ HECTOR Y DE LA PEÑA MANRIQUE R. "Metodología de Diagnóstico Organizacional". Fascículo B-7. ITESM. pp. 178

5. Clasificación del problema

Al estructurar los problemas, la sesión se inicia con una presentación de los problemas al grupo de planeación. El facilitador lee la definición del problema y los síntomas relacionados. Posteriormente pide que cada miembro del grupo estructure los problemas por orden de importancia, los resultados se presentan en una matriz donde los números indican las personas que dieron la clasificación, por ejemplo las personas 1,2,4 pensaron que el problema 1 era muy importante. Ver Diagrama No. 9.

B. ¿ Para que quiero solucionar el problema?

De esta forma se obtiene:

6. Planteamiento de soluciones.

El facilitador divide el grupo en subgrupos, el número dependerá de su tamaño, se recomienda que cada subgrupo no tenga más de 6 ni menos de 3 personas. A cada grupo se le asigna un número de problemas, pidiéndoles contesten 2 preguntas por cada problema.

a. ¿ Qué acciones concretas y viables implantaría para solucionar el problema?

b. ¿Para que lo quiero solucionar?

Con esto se obtiene:

a. Acciones concretas.

b. Objetivos que se desean lograr al solucionar problemas.

7. Generación de un Plan de trabajo.

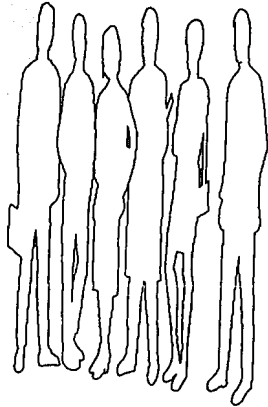
PROBLEMA	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	REGULAR	POCO	VALOR FINAL
1	1,2,4,5,7,8,9	3,6			11
2	3,7	1,2,4,5,8	6		18
3	2,4,7,8,9	1,5	3,6		15
					.
					.
					.
n					N

DIAGRAMA No. 9. MOREIRA RODRIGUEZ HECTOR Y DE LA PEÑA MANRIQUE R. "Metodología del Diagnóstico Organizacional". pp 179

Se definen las responsabilidades y el tiempo necesario para presentar un plan de trabajo detallado; se plantean reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de problemas.

Como se analizó en este capítulo mediante el Diagnóstico Organizacional que se propone, el cambio se puede desear por la misma organización; sobre todo si busca la mejora y el bienestar de sus áreas; sin embargo en todo cambio existen numerosos factores que influyen en el, para ello se ha realizado este último capítulo, el cuál pretende dar una visión sobre aspectos que interactúan en un cambio organizacional y que se presenta a continuación.

6. HACIA UN CAMBIO ORGANIZACIONAL



CAPITULO 6. HACIA UN CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Debido a la naturaleza de un sistema abierto, las organizaciones están sujetas a constantes cambios. Por ello es importante el análisis en función de fuerzas externas (alteraciones en su medio) el cual incluye factores tecnológicos, políticos, económicos y culturales que son específicos para cada tipo de organización. Las fuerzas internas (diferentes formas de distribución de trabajo, cambios en estructuras organizacionales) son factores que la alteran ya que de ellos depende la posibilidad de mejorar o no cambiar.

6.1 ESTABILIDAD.

Es la permanencia de la organización en un medio y la conservación de su estructura organizacional: así mantiene su crecimiento dentro de límites definidos por ella misma con base en sus necesidades sin abstraerse de la realidad.

6.2 ADAPTACION E INNOVACION.

Adaptación es la necesidad de integrarse a una dimensión del medio dependiendo de la capacidad de la organización para ajustarse a la realidad. La innovación es generar nuevas opciones de cambio, abandonar lo común, lo acostumbrado para no caer en lo obsoleto disminuyendo la competitividad y la oportunidad de mejorar que dependen del manejo de nuevas tecnologías.

6.3 EQUILIBRIO.

Se refiere al proceso de ajuste en el curso de un cambio organizacional para satisfacer otras condiciones (externas e internas), como en el caso de integrar un sistema administrativo de información, modificación de la estructura organizacional. La dirección está encargada de mantener el equilibrio mediante el diagnóstico de situaciones y proyecto de ajustes que sea más apropiado para manejar situaciones actuales. El equilibrio de una organización implica:

- 1. Estabilidad para facilitar el logro de los actuales objetivos.**

2. Adaptabilidad con el fin de reaccionar adecuadamente a las demandas y aportaciones del suprasistema (medio ambiente externo), así como las condiciones internas mutables del sistema organizacional.

3. Innovación que permita actuar (iniciar cambio) en la organización cuando las condiciones lo requieran.

6.4 FACTORES QUE FRENAN EL CAMBIO.

Tom Peters,²² consultor norteamericano en Dirección Organizacional señala que existen obstáculos al cambio y son una amenaza para las organizaciones. El menciona fuerzas que contribuyen a dificultar el cambio organizacional:

1. Calidad de bienes nacionales inferior comparada con la de bienes importados.

2. Baja cooperación entre las organizaciones.

3. Poca innovación tecnológica en las organizaciones.

6.5 RESISTENCIA AL CAMBIO

Los cambios no sólo organizacionales se manifiestan en los individuos de diferentes formas: aceptación total, propensión y aversión a lo nuevo, son conductas que los seres humanos adquieren como una reacción ante el estímulo de lo desconocido, la reacción que tenga cada persona será diferente y de acuerdo a su personalidad y carácter.

En la actualidad y en organizaciones la resistencia al cambio es visible; los miembros de una organización suelen resistirse a cambios y actuar de manera particular. Realizando un análisis de conducta organizacional hay razones comunes que tienen fundamentos para ser las principales causas para que la gente se oponga al cambio, estas son:²³

22. PETERS TOM. "Tomorrow's Companies". EU.1991.

23. KOTTER P. JOHN AND SCHLGER A. LEONARD. "Choosing strategies for Change". Harvard Business Review. pp. 106-114.

6.5.1 AGENTES QUE LA ORIGINAN.

1. Provecho para si mismo.

Un individuo que trata de lograr obtener provecho para si mismo se convierte en un actor de resistencia al cambio, la organización y el interés de sus compañeros no importan para él.

2. Confianza.

Si los individuos no tienen conocimiento del porqué de los cambios y lo que ello implica, ellos tienden a rechazar el cambio. Las equivocaciones acerca de las medidas y las consecuencias de los cambios organizacionales es más probable que ocurran cuando la confianza es escasa entre los individuos y las personas encargadas de iniciar el cambio, existe una actitud negativa.

6.5.2 ACCIONES PARA DISMINUIRLA

La resistencia al cambio es un factor que debe ser responsabilidad del actor humano y en específico de la dirección, la cual necesita acciones para minimizarla, y con base a un análisis general podemos mencionar las siguientes:²⁴

1. Transmisión de información antes que ocurra el cambio, mostrando la lógica de los mismos.

2. Invitar a la participación en el cambio con ideas y actitudes, lo cual provoca accesibilidad y disminución de oposición.

3. Negociar y acordar con los individuos en base a un análisis y discusión de las diferentes posturas.

4. Evitar las tácticas de manipulación como: la disminución de promociones, bajos sueldos, falta de derechos laborales que demeritan los valores organizacionales y personales.

24. DONELLY, GIBSON AND IVANCEVICH. "Fundamentals of Management". EU. 1991. pp. 155-156.

Cada uno de estos cinco factores tiene ventajas y desventajas que necesitan ser analizadas cuidadosamente para cada organización. Generalmente los directivos suelen emplearlos todos en repartidas dosis para lograr esa combinación. La importancia radica en que dependen de un análisis sistemático para cada tiempo y situación a la vez que crean un modelo para auxiliarnos con el fin de ayudar a la organización.

Es importante mencionar que dentro de las fuerzas que principalmente generan el estímulo a cambiar en las organizaciones se encuentran:

a. La competencia. Es seguramente la fuente principal del ímpetu como lo definen los autores modernos para cambiar. Las organizaciones adecuan sus estrategias a nuevos servicios o productos debido a la presión de los competidores.

b. La tecnología. Después de la segunda guerra mundial sin duda ha crecido demasiado; las computadoras, robots, las nuevas máquinas han revolucionado y están generando el cambio en las organizaciones, que de no aceptarlo caen en lo obsoleto y el atraso.

c. El medio. Son en general aquellos cambios que no están previstos por nadie, las sorpresas que provocan un cambio como es el caso de la rapidez de desarrollo en Japón, Corea o Taiwan, la caída del bloque soviético, que tal vez nosotros no nos imaginamos nunca que esto sucediera, pero hoy en día las organizaciones tienen que redefinir sus rumbos.

6.6 PERSPECTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES EN EL SIGLO XX.

Las organizaciones en la actualidad tienen un acelerado paso de acuerdo con el análisis que se ha presentado en el siguiente trabajo, podemos decir que existe una clara tendencia en las organizaciones y que en el futuro se estrechan los límites que separan a la organización y a su medio externo.

Las operaciones y medios de las organizaciones serán cada vez menos turbulentos, por la existencia de procesos dinámicos, la turbulencia es incrementada por la expansión de ciencia y tecnología, por la exhaltación del poder, así en un medio ambiente turbulento, la organización debe ser adaptable, cuando no puedan mantener el equilibrio debido a la incertidumbre del futuro deberán enfatizar una estabilidad dinámica y adaptarse al cambio.

6.7 CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ACTUAL.

A. INNOVADORAS.

Se esta dando una marcha por: abandonar lo establecido, lo tradicional, está comenzando a ser estructurado para el cambio constante.

La innovación social es tan importante como la científica-tecnológica.

B. ESPECIALIZACION

La organización moderna está compuesta por especialistas de diversos campos del conocimiento: la misión debe ser clara y favorecer su desarrollo.

C. TRABAJO CON EL CONOCIMIENTO.

Es sabido por las modernas organizaciones integrarlo a una tarea productiva: y así las organizaciones hoy en día son organizaciones que aprenden.

En las organizaciones modernas los miembros de las mismas luchan por tener conocimientos especializados y actuales, no quedarse obsoletos.

6.8 TENDENCIAS

Existen tendencias claras de las organizaciones en la actualidad, entre más claras y viables a corto plazo son las siguientes:

1. Una cultura más sensible con toques de globalización, humanismo, pragmatismo y una declinación de lo tradicional y familiar.

2. Institucionalización de cambio tecnológico en especial la investigación, desarrollo e innovación.

3. Industrialización.

4. Urbanización.

5. Preocupación y conciencia por una cultura ecológica.

6. Pensamiento orientado a la planeación, control y discusión.

7. Un movimiento cambiante y dinámico en todos los estratos organizacionales.

8. Cultura educativa del conocimiento.

Debido a lo anterior podemos decir que las organizaciones que operan en todos los ambientes y más en los turbulentos deberán hacer cambios y ajustes continuos, adoptando una creciente diversidad de valores culturales en el ambiente social.

CONCLUSIONES

La organización moderna, como ya hemos analizado, es un sistema sociotécnico, abierto y compuesto por un número de subsistemas que recibe información y recursos, integrándolos y transformándolos de acuerdo a una finalidad determinada.

Cada subsistema es interdependiente, de naturaleza cambiante, adaptable y modificable de acuerdo a necesidades conjuntas en su medio interno y externo; en ellas predomina el conocimiento y la aplicación de técnicas que en dosis determinadas deben ser producto de un análisis y equilibrio si deseamos un desarrollo sano y equitativo de sus partes.

Un concepto muy importante en este trabajo es la importancia que tiene la actual aportación de valores por parte de la sociedad y su legitimación en metas que sean sustentadas por una conciencia en los individuos sobre la capacidad de adaptación e innovación, así como una adecuada participación .

El Diagnóstico Organizacional para identificar síntomas y el generar alternativas para la solución de problemas, es una aportación que se plantea en este trabajo y engloba diversas técnicas teniendo la cualidad de llegar a un autoconocimiento y evaluación , favoreciendo así la participación, conciencia y alternativas de mejora.

En conclusión, existen tres grandes aspectos que influyen en el cambio organizacional y de los cuales debemos obtener el mejor provecho:

1. Estabilidad con el fin de lograr los objetivos actuales.
2. Adaptabilidad que permita reaccionar a las demandas de la organización y de la sociedad misma.
3. Innovación conducente a iniciarlo cuando ellas lo deseen y/o requieran.

Existen a su vez en la actualidad 3 grandes características del desarrollo en las organizaciones: **INNOVACION, ESPECIALIZACION Y TRABAJO CON EL CONOCIMIENTO**. El reto es grande, la tendencia general muestra un ambiente turbulento: deberán buscar cambios continuos, adoptando una creciente diversidad de valores y metas sociales, por ello el objetivo del trabajo se basa en el análisis de la organización en tres subsistemas: Psicosocial, Tecnológico y Administrativo; los cuales son grandes potenciales de desarrollo para propiciar el cambio. Finalmente diremos que este trabajo pretende ser un esfuerzo de volar hacia el cambio; buscarlo y obtenerlo será tarea difícil pero nunca imposible si se tiene una visión certera de lo que ha de realizarse.

GLOSARIO

1. ADMINISTRACION. Es la fuerza fundamental, encargada de coordinar las actividades de los subsistemas y que las relaciona con el medio externo; convierte un conjunto de recursos; humanos, materiales, de tiempo y espacio en una organización útil y práctica.

2. ESTRATEGIA. Conjunto de hechos que componen un Plan de acción con la finalidad de responder a una necesidad o demanda prevista.

3. GESTION. Es la realización y el acto de ejecutar actividades conducentes al logro de un objetivo determinado.

4. PLANEACION. Es el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y como, implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos. Suministra un marco de referencia para la conjunción de sistemas complejos en decisiones futuras continuadas e interrelacionadas.

5. PLANEACION ESTRATEGICA. Consiste en un Plan de periodos largos con funciones de las organizaciones que tiene una perspectiva más estructurada y amplia con base en la formulación de objetivos y a la selección de los medios adecuados para alcanzarla.

BIBLIOGRAFIA

1. **ACKOFF RUSELL L.** "Un concepto de Planeación de empresas". Editorial Limusa. México 1991.
2. **ACKOFF RUSELL L.** " Planificación de la empresa del futuro". Editorial Limusa. México 1992.
3. **DONELLY H. JAMES, GIBSON L. JAMES AND IVANCEVICH M. JOHN.** "Fundamentals of Management". Richard Irwin Inc. Printed in USA. 1991
4. **DRUCKER F. PETER.** "The new society of organizations". Harvard Business Review. USA 1992.
5. **KAST E. FREEMONT AND ROSENZWEIG E. JAMES.** "Organization and Management: A systems approach". Mc. Graw Hill. 1991.
6. **MOREIRA RODRIGUEZ HECTOR Y DE LA PEÑA MANRIQUE R.** "Metodología de Diagnóstico Organizacional" Fasciculo B-7. Insituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. ITESM. México 1993.
7. **MORGAN GARETH.** "Imágenes de la Organización". Editorial Alfaomega. México 1993.