

# Unidad 2

---

- El sistema organizacional

*“Las organizaciones son un sistema social, que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forma su medio ambiente: clientes, competencia, proveedores, gobierno, etc.*

*En su conjunto un organismo social es un sistema de partes interrelacionados operando unas conjuntamente con otras. La interconexión entre las operaciones que la organización lleva a cabo y el estilo adoptado por su dirección produce resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencias al cual puede ser sometida su productividad”.*

El enfoque de sistemas para la administración se basa en la teoría general de sistemas. Ludwig Von Bertalanffy, científico austriaco que trabajó principalmente en el campo de la física y biología, ha sido reconocido como el fundador de la teoría general de sistemas. La principal premisa de esta teoría es que para entender completamente la operación de una entidad, ésta debe ser concebida como un sistema. Un "sistema" se define como un número de partes interdependientes que funcionan como un todo para lograr algún propósito, por ejemplo, de acuerdo a la teoría general de sistemas, para entender el funcionamiento del cuerpo humano, debe comprenderse primero las funciones de sus partes interdependientes (cerebro, vista, oídos), la teoría de sistemas integra el conocimiento de varios campos de especialización con el propósito de que el sistema como un todo, puede mejor ser entendido.

## **2.1 ¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN?**

Las organizaciones invaden a la sociedad y a nuestras vidas. En realidad, es probable que casi todos pasen la mayor parte de su vida en organizaciones (trabajo, instituciones educativas, etc.). En realidad, somos una "sociedad organizacional" en la que las organizaciones grandes o pequeñas son los "hacedores" primordiales.

### **Definiciones de Organización**

- **Earl F. Lundgren**

*"Es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo que presenta atributos únicos."*

- **F Pozo Navarro**

*"Es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes."*

- **VI. L. French**

*"Es una red esencialmente dirigida por personas orientadas hacia objetivos"*

*múltiples de procesos administrativos -Y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa, "*

- **Gibson Ivancevich**

*"Son aquellos entes que persiguen objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concertada de individuos."*

De las anteriores definiciones se captan varias "características importantes de las organizaciones" que, aunque propuestas como proposiciones teóricas, parecen reflejar algunas realidades de la vida de las organizaciones.

1. Una organización está esencialmente dirigida por personas; sin embargo, como un "sistema abierto" puede ser afectado por una red de influencias externas sobre los miembros de la organización.
2. No puede haber organización sin una red de sistemas, Los sistemas son esenciales para canalizar los procesos en la dirección de y hacia la satisfacción de objetivos organizacionales.
3. La organización es una compleja red de procesos. Es decir, un flujo de eventos interrelacionados de sucesos que tienen que ver con la planeación, organización, dirección y control de recursos humanos.
4. Una organización se puede considerar como un sistema sociotécnico. Dado que sus aspectos técnicos y humanos son altamente interdependientes.
5. La asignación de administradores y departamentos son interdependientes. Al asignar a un administrador para enfocarse o especializarse en el diseño y administración de un departamento tiende a existir en una relación altamente interdependiente.
6. La tarea principal de los administradores toma forma al definir planes y objetivos. Lo que implica concretarse a reunir recursos, visualizar procedimientos para alcanzar esos objetivos, diseñar estructuras, dirigir y controlar recursos humanos.
7. Un recurso de la organización es el humano. El alcance de participación en el diseño y operación del subsistema de recursos humanos es vital para facilitar un adecuado rendimiento organizacional.

Si bien los primeros se podrían designar convencionalmente como, la organización social de la empresa, los segundos conforman el sistema técnico y tecnológico.

Toda empresa comprende, como parte integrante inseparable de su "mecanismo" efectivo, complejas organizaciones, formas y fenómenos sociales que vienen a ser un factor esencial de elevación (o de descenso) de la eficacia de la producción. El círculo complejo y multiforme de problemas pertenecientes a la organización de la gestión hace absolutamente intolerable la reducción de las tareas de perfeccionamiento de la función administrativa sólo o los aspectos tecnológicos, exigiendo la máxima precisión, planeación, organización y racionalidad de todos los elementos que integran la función de administrar la producción moderna.

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras "cerrados" y "abiertos" y en interacción con su medio ambiente. Esta distinción, aunque no es absoluta, es muy importante en la teoría administrativa. El pensamiento de sistemas cerrados se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas. Muchos de los primeros conceptos de las ciencias sociales y de la teoría administrativa eran consideraciones de sistemas cerrados, porque los tratadistas consideraban el sistema bajo estudio libre de influencias externas y determinístico. Las teorías tradicionales sobre administración fueron vistas primero como "sistemas cerrados", por lo que se concentraban únicamente en la operación interna de la empresa y adoptaban enfoques altamente racionales, tomados de los modelos de las ciencias físicas.

El punto de vista de "sistema abierto" reconoce que los sistemas sociales se encuentran en una relación dinámica con su ambiente y que perciben diferentes entradas, que se transforman de alguna manera y salen en forma de productos. El sistema abierto se adapta a su medio ambiente, el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos.

Se debe considerar a la organización en términos de un modelo general e sistema abierto, como se muestra en la figura 2.1.

Las organizaciones son un sistema social, que adoptan una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes, competencia, proveedores, gobierno, etc. En su conjunto un organismo social es un sistema de partes interrelacionados operando unas conjuntamente con otras. La interconexión entre las operaciones que la organización lleva a cabo y el estilo adoptado por su dirección, producen resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencias al cual puede ser sometida su productividad.

La sistematización en el desarrollo de la actividad de las organizaciones, ha sido expresada desde el momento en que se definió que los organismos sociales necesitaban ser un conjunto coordinado para cumplir con sus objetivos. En un discurso de Henry T. Kendall, en la primera conferencia sobre administración científica en el Dartmouth College en el año de 1911, señaló que

los miembros de la organización así como los procesos debían encontrarse sistemáticamente puestos en contacto y en situación de funcionar como las partes de un todo.

## **2.2 EL ORGANISMO COMO SISTEMA**

Un organismo social es un sistema definido, que posee organización y totalidad.

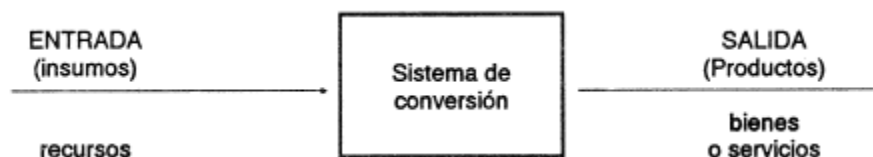
La organización no es un simple sistema de maquinaria y equipo unida en uno u otro proceso tecnológico, sino, en primer término, una colectividad de trabajadores y empleados ligados por determinadas relaciones socioeconómicas condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta.

La empresa se presenta así como una compleja combinación de recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos). Todo proceso de producción lo efectúa (como señalaba Marx, el organismo obrero global) o dicho de otra manera, el complejo sistema heterogéneo formado por dos componentes distintos: humanos y materiales.

El sistema abierto está en interacción continua con su medio ambiente y logra un "estado estable" o de equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de la energía. Realmente, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción.

El sistema recibe suficientes recursos para mantener su operación, y saca los recursos transformados hacia el medio ambiente en la cantidad suficiente para que el ciclo continúe.

**Figura 2.1 La organización como sistema abierto.**



### ***El Sistema Organizacional***

Por ejemplo, el sistema organizacional recibe insumos del medio ambiente (personal, materiales, dinero, información). Transforma estos insumos en (bienes o servicios), y recompensa a los miembros de la organización pero mantener su participación. Para el organismo, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos en él y su medio ambiente. Se debe hacer el mismo tipo de análisis para cualquier tipo de organismo social. El punto de vista de sistemas abierto la base para el desarrollo de una teoría

administrativa más integrada.

Es necesario considerar que cualquier organismo requiere de un medio de control que incluya la comparación de los resultados obtenidos contra los objetivos fijados, así como la toma de decisiones correctivas en su caso. Esto se muestra en la figura 2.2.

Por tanto, un organismo es un sistema abierto que intercambia información, materiales, gente, dinero con su medio ambiente. Y adopta una estructura determinada por su integración con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes, causantes, proveedores, bancos, gobierno, etc. El organismo social como sistema, forma a su vez un ambiente condicionante, los subsistemas y elementos que se integran en él, por ejemplo los recursos humanos son un elemento cuyo rendimiento depende de la aplicación que se le dé y del ambiente desarrollado en su entorno.

**Figura 2.2 Medios de control.**



Hay un punto que es necesario aclarar que, cuando se habla de organismos sociales como sistemas abiertos, debería decirse "sistemas relativamente abiertos". De hecho, la mayoría de los organismos biológicos y los sociales están "parcialmente abiertos y parcialmente cerrados".

Pensar en una empresa pública o privada, o una institución educativa, como un sistema es reconocer que todo organismo está compuesto de múltiples elementos, interconectados de manera compleja, y en evolución permanente bajo la presión del medio ambiente externo; y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos organizacionales.

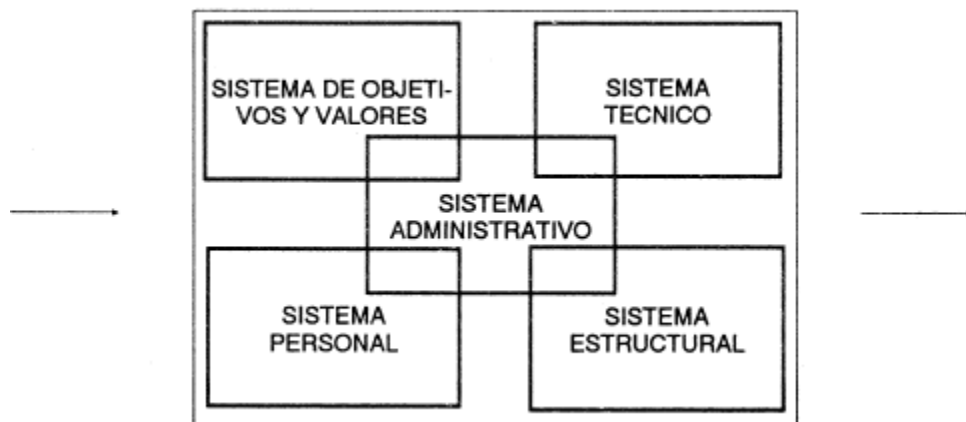
## El Enfoque de Sistemas en las Organizaciones

A toda organización se le considera como un sistema abierto compuesto de varios subsistemas. Dicho sistema organizacional recibe insumos (información, materiales, gente), los transforma y los regresa en forma de productos (bienes y servicios).

Desde este punto de vista un organismo social no es simplemente un sistema social. Más bien, es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Estas afectan a los diversos tipos de insumos necesarios para la operación de la organización, la naturaleza de los procesos de conversión y los productos obtenidos del sistema. Sin embargo, el sistema social determina la eficacia y eficiencia de la utilización de la tecnología.

A continuación en la figura 2.3 se muestra el sistema organizacional, adoptado de F. A. Kast (Administración en las organizaciones, McGraw-Hill, p. 118).

**Figura 2.3 El sistema organizacional.**



El subsistema objetivos y valores. El organismo social capta muchos de sus valores del medio ambiente sociocultural. Una premisa fundamental es que la organización, debe cumplir con determinados objetivos, que son determinados por el sistema general. La organización realiza una función para la sociedad, y en la recepción de insumos, debe conformarse a las demandas de la sociedad.

El subsistema técnico. Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de insumos en productos. Este subsistema está determinado por las tareas requeridas por el organismo social y varía de acuerdo al tipo particular de actividades (una fábrica de alimentos, un hospital, son diferentes de una

universidad). El subsistema técnico está conformado por la especialización de conocimientos y por las habilidades requeridas, por el tipo de maquinaria y equipo disponible y por la distribución de servicios.

El subsistema personal. Está compuesto por individuos y grupos en constante interacción. Dicho subsistema se conforma por la conducta individual y grupal, las relaciones, la dinámica de grupos, la motivación. También es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y necesidades de los miembros de la organización. El subsistema personal recibe influencia de las fuerzas del medio ambiente externo así como por las tareas, tecnología y estructura de la organización interna. Estas fuerzas establecen el "clima organizacional", dentro del cual los participantes desarrollan sus papeles y actividades.

El subsistema estructural. Se refiere a la manera en que están divididas las tareas de organismo social (diferenciación) y coordinadas (integración). En su sentido formal, la estructura se establece por medio de organigramas, división del trabajo, descripción de puestos, relaciones, descripción de funciones, patrones de autoridad, cargas de trabajo, asignación de responsabilidades, la delegación, etc., la estructura organizacional facilita las bases para la formalización de relaciones entre los subsistemas técnicos y de personal.

Sin embargo, hay que destacar que este enlace no es de ninguna manera completo y que deben ocurrir muchas otras interacciones e interrelaciones, tales como sistemas y procedimientos, comunicación, flujo de trabajo, formas, actividades, controles, políticas, etc.; esta es la estructura procedimental cuya naturaleza es dinámica y muy importante en la forma de operar de las organizaciones.

El subsistema administrativo. Involucra a todo el organismo social relacionándolo con su medio ambiente, estableciendo la planeación, la organización, la integración de recursos, la dirección, el control y la coordinación. -

El enfoque moderno de la administración (de sistemas) ve a la organización como un sistema sociotécnico abierto y considera a todos los subsistemas primarios y sus interacciones.

## **2.3 COMPONENTES DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el principal componente del sistema organizacional puede ser comprendido como un gran transformador o procesador de insumos o recursos, a productos finales que se envían al medio ambiente.

Los componentes del sistema organizacional son los siguientes:

a) *El medio ambiente social, económico, político y cultural, cuyo ámbito*



*de acción llega a contener esferas regionales, nacionales y aun internacionales, mediante una o varias entradas, las entradas dan paso a varios insumos o recursos del medio.*

*b) Los insumos del sistema que serían los componentes que ingresan y que pueden comprender recursos existentes en el medio ambiente tales como: recursos humanos, financieros, materiales, directrices, políticas, instrucciones operativas, información, normas legales, etcétera.*

*c) Los procesos de conversión, que comprenden las estructuras organizativas y de procedimientos, así como predisposiciones y experiencias personales de los administradores, los procesos de conversión no sólo transforman los insumos en productos sino que, en ocasiones pueden abstenerse de procesar algunos para orientar los prioritarios.*

*d) Las salidas o productos que pueden ser de condiciones diversas como: bienes, servicios, información, normas, opiniones, etc., y que provocan ciertos efectos sobre el medio ambiente, los cuales pueden ser beneficios o perjudiciales, de acuerdo a la forma en que se acercan o se desvían del cumplimiento de los objetivos fijados del sistema.*

*e) La retroalimentación del sistema administrativo que permite medir sus resultados de acuerdo a dos variables su "eficiencia", es decir, la relación entre los insumos requeridos y los productos elaborados y su "eficacia", referida al mayor o menor logro de los objetivos.*

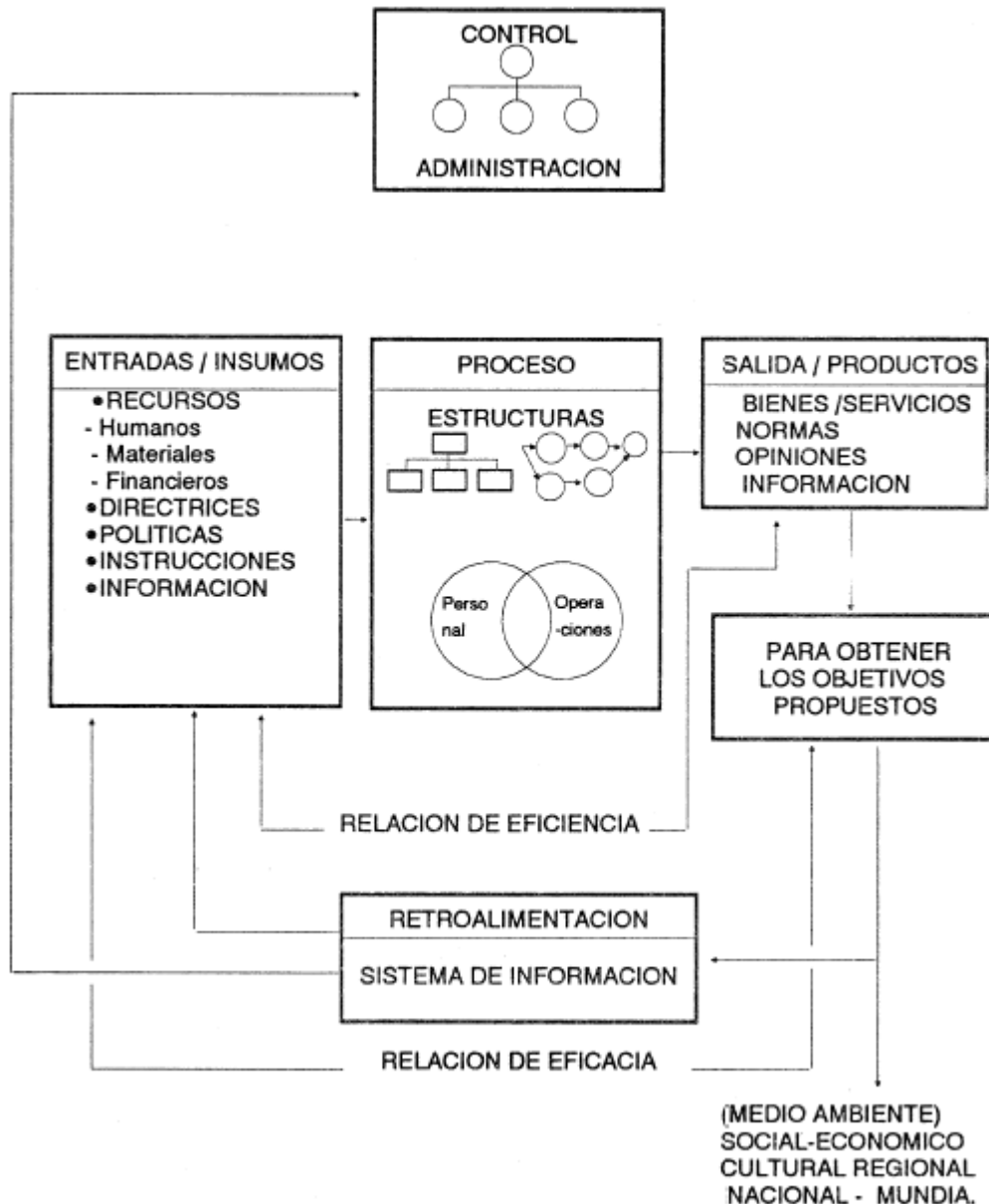
El medio ambiente, los insumos, el proceso de conversión, los productos y la retroalimentación, se relacionan e interactúan unos con otros, de la manera que se muestra en la figura 2.4. A todo el conjunto de esos elementos y sus interacciones se le denomina la organización como sistema.

Un sistema organizacional no es simplemente la unidad administrativa contenida en el proceso de conversión. Un sistema organizacional es la combinación de la unidad administrativa, con todos los elementos y los procesos que interactúan con la unidad, es decir:

*a) El entorno en el que opera la unidad administrativa y que influye en la unidad y es afectado por ésta.*

*b) Insumos y productos de la unidad, conectados entre sí por el proceso de conversión y los mecanismos de retroalimentación.*

**Figura 2.4 La organización como sistema.**



Este tipo de sistema constituye una estructura útil para tratar temas individuales; pues no sólo enfoca la atención sobre una descripción simple de las partes separadas, sino también en la importancia y la relación de esas partes entre sí.

Como estructura conceptual, el sistema organizacional nos ayuda a pensar en la administración pública o privada, y puesto que no es un conjunto fijo de participantes activos puede servir para dirigir nuestras ideas hacia sucesos generales (es decir, las generalizaciones sobre actividades administrativas de todos los organismos sociales), o sobre sucesos particulares (es decir, actividades administrativas circunstanciales).

El sistema organizacional no es un conjunto de patrones fijos en el que los administradores establecen relaciones documentadas con su ambiente. El sistema es una estructura conceptual que tiene como finalidad servir de ayuda en el estudio de la administración.

De la misma forma, podemos desglosar más nuestra empresa u organismo, en conjunto de procesos, como son, entre otros, los de ventas, producción, finanzas, personal, etc., teniendo cada uno su propio adaptador, el cual está constituido por el analizador de información de entrada, las reglas de decisión, el analizador de información interna y la unidad de control. Aunque cada subproceso puede operarse independientemente, es necesario un adaptador que integre a todos éstos para asegurar una adecuada coordinación entre ellos. A su vez, la subdivisión de cada subproceso se hará en términos semejantes.

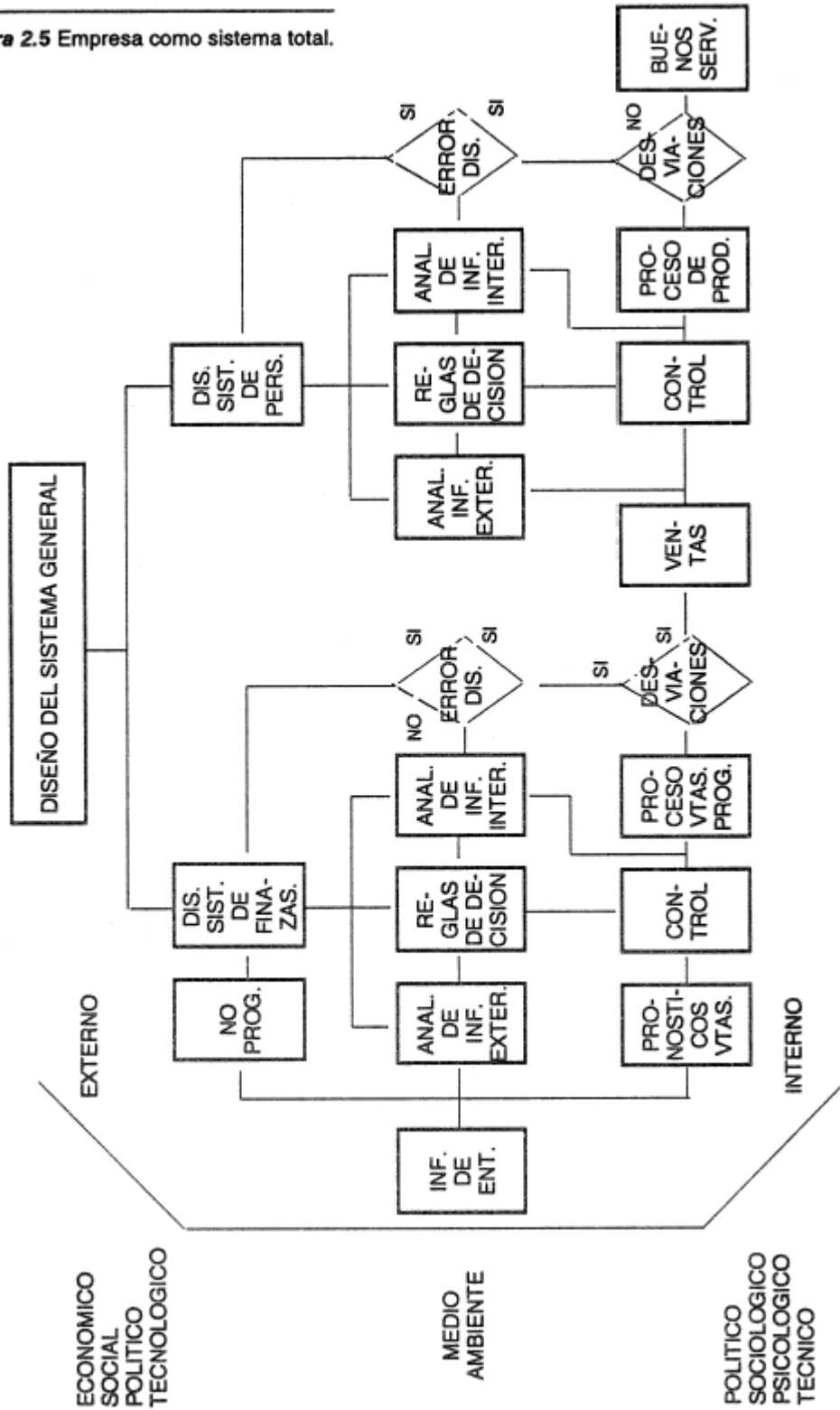
En la figura 2.5 se representa con cierto detalle una empresa como sistema total. Se tiene como entrada la información del ambiente interno y externo en materia económica, política, social y psicológica. En esta representación sólo se muestran los subsistemas de ventas y producción, insistiendo en que los resultados del subsistema de ventas afectan directamente al de producción. También se señala que, además de que cada subsistema tiene su propio adaptador, existe otro de coordinación general.

## ***2.4 EL ORGANISMO SOCIAL COMO UN COMPUESTO DE NIVELES O SUBSISTEMAS***

El sistema organizacional abarca distintos niveles o subsistemas, existiendo diferencias básicas en la orientación de los sistemas administrativos en estos diferentes niveles. A continuación en la figura 2.6 se muestra un modelo del compuesto de niveles, adaptado de los autores Parson, Petit y Thompson (A Behavioral Theory of Management, McGraw-Hill Co. N.Y., 1967, p. 341).

**Figura 2.5 Empresa como sistema total.**

Figura 2.5 Empresa como sistema total.



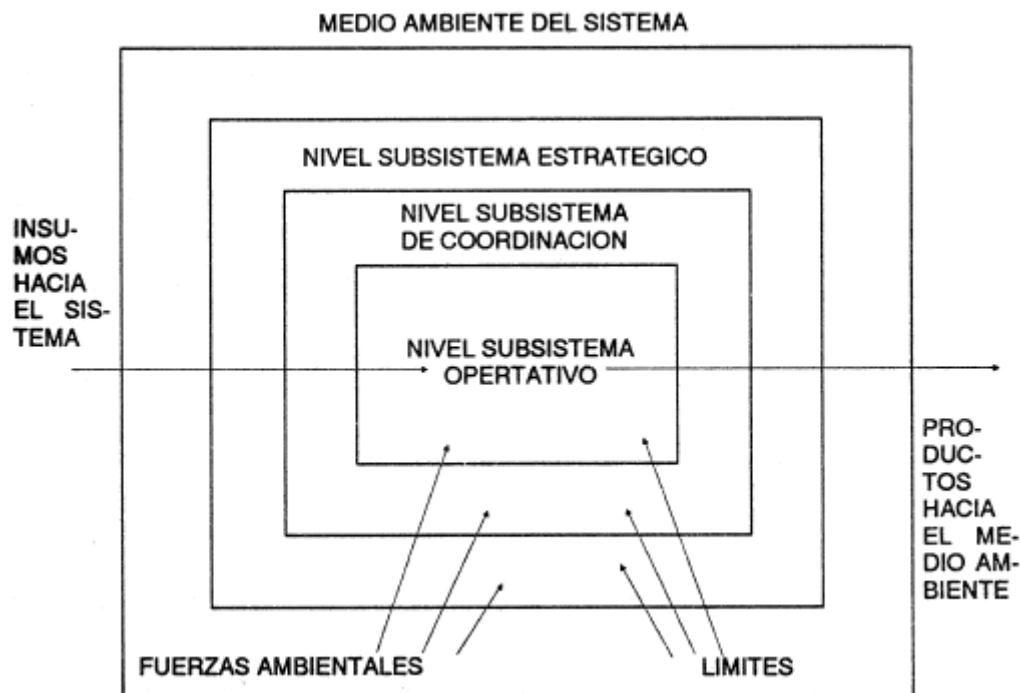
Existen diferencias básicas en la orientación de los subsistemas en los

diferentes niveles.

- *Nivel estratégico de la organización:* Este encara el más alto grado de incertidumbre en términos de los insumos que se introducen del medio ambiente externo, sobre los cuales se tiene muy poco o ningún control. Por lo tanto, la dirección a estos niveles debe tener puntos de vista de sistema abierto y concentrarse en estrategias innovadoras y/o adaptativas.
- *Nivel de coordinación:* Cubre desde las actividades estratégicas hasta las operativas. La preocupación básica es la integración de las actividades internas que han sido especializadas por funciones y/o niveles. Los mandos medios están implicados en la traducción de los planes integrales en planes operacionales y procedimientos. Participa en la interpretación de los resultados del sistema operativo y en la canalización de los recursos existentes en las direcciones adecuadas.

El administrador facilita la coordinación de varias funciones, proyectos o programas dentro de todo organismo social. Un punto de vista pragmático es esencial para la integración de consideraciones a corto y largo plazo, los compromisos son en ocasiones en la toma de decisio

**Figura 2.6 La organización como un compuesto de subsistemas.**



nes a este nivel, con el objeto de lograr un resultado práctico a través del

análisis y síntesis de problemas.

- *Nivel Operativo:* Tiene que ver principalmente con la racionalidad técnico-económica, y trata de crear certidumbre "cerrando el núcleo técnico". En este subsistema la tarea fundamental es lograr los objetivos y planes establecidos de manera eficaz y eficiente. Es aquí donde la organización "hace sus cosas", produce bicicletas, refrigeradores, proporciona salud, proporciona educación. El medio ambiente interno es cerrado, por lo que los procesos generales pueden programarse por ejemplo: procedimientos de operación, programas de computadoras. El análisis de sistemas proporciona un marco de referencia para un panorama optimizado a corto plazo, y para la toma de decisiones a través del uso de técnicas cuantitativas.

En muchas organizaciones los niveles están separados teóricamente.

Por ejemplo, en una universidad, el consejo universitario si se satisficiera una responsabilidad estratégica, mientras que el rector, directores y jefes de departamento participan en asuntos de coordinación. Los profesores, los auxiliares de docencia, bajo este concepto, desarrollan las funciones operativas.

Otro ejemplo, es el de un hospital, el consejo directivo desarrolla el papel estratégico. Los directores y jefes de departamento participan en los aspectos de coordinación, mientras que los médicos, enfermeras y otros especialistas desarrollan las funciones operativas.

## **2.5 SUBSISTEMAS DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL**

Como ya se citó anteriormente se debe considerar a un organismo social en términos de un modelo general de sistema abierto. El sistema abierto está en interacción continua con su medio ambiente y logra un estado estable o de equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de energía. En efecto, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción. El sistema recibe suficientes recursos para mantener su operación, y saca los recursos transformados hacia el medio ambiente, en cantidad suficiente para que el ciclo continúe, por ejemplo. El organismo recibe insumos de la sociedad en diversas formas: personal, materiales, dinero, información; transforma estos insumos en productos, servicios y paga sueldos y salarios al personal del organismo para mantener su participación.

Se debe hacer el mismo tipo de análisis para cualquier tipo de organismo. El punto de vista de sistema abierto proporciona la base para el desarrollo de una teoría administrativa más integral.

Si examinamos el interior de los elementos del sistema organizacional, descubriremos que estos elementos están compuestos por partes in-

terrelacionadas, que actúan para producir en conjunto, las acciones que debe cumplir cada elemento dentro del sistema. En otras palabras, también los elementos son sistemas en sí, que vienen a ser subsistemas del sistema examinado.

En general todos los sistemas físicos, biológicos y sociales pueden ser considerados en un sentido organizacional. Un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor y también forma parte de un suprasistema. Por tanto, existe cierta jerarquía entre los componentes del sistema. Muchos autores de la teoría general de sistemas han concluido que esta relación jerárquica es muy importante en todo tipo de sistema. La estructura jerárquica no sólo se relaciona con los niveles sino que se basa en la necesidad de agrupamientos incluyendo combinaciones de subsistemas en un sistema más amplio, con el propósito de coordinar las actividades y procesos.

El sistema organizacional está integrado por subsistemas, los cuales pueden ser de acuerdo a los siguientes criterios:

- *por la función o actividad, por ejemplo: comercialización, producción, finanzas, etcétera.*
- *por su naturaleza, por ejemplo: hombres, máquinas, información, productos, etcétera.*
- *por el nivel organizacional, por ejemplo: estratégico, de coordinación y operativo.*

**En la figura 2.7 podemos observar claramente lo anterior.**

## **2.6 PORQUE LAS ORGANIZACIONES DEBEN APLICAR EL ENFOQUE DE SISTEMAS**

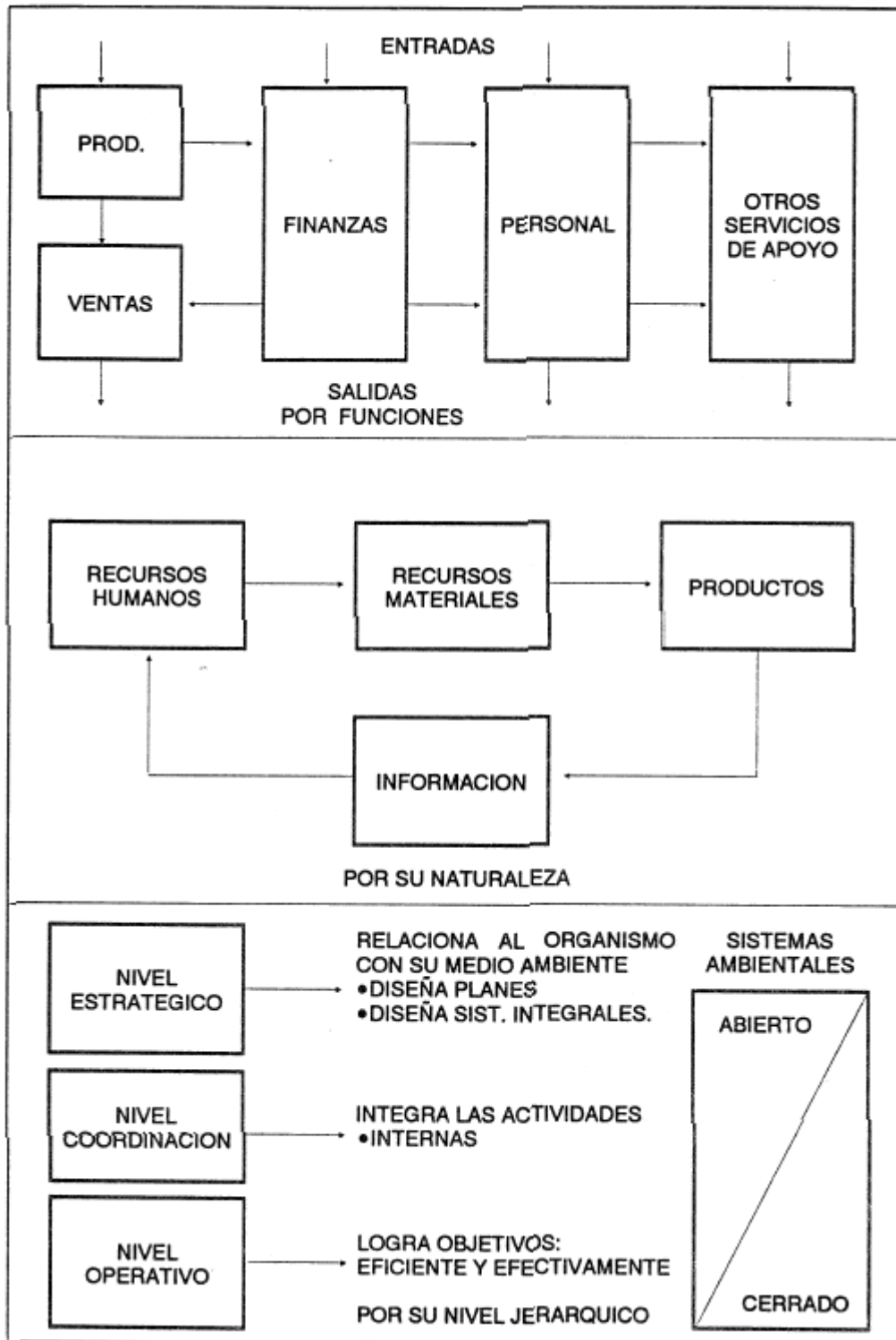
La sistematización en el desarrollo de la actividad organizacional ha sido esbozada desde el momento en que se definió que la organización necesitaba ser un conjunto coordinado para cumplir con sus objetivos.

En un discurso de Henry T. Kendall, en la primera conferencia de la administración científica en el Dartmouth College en 1911, indicó que los miembros de la organización así como los procesos debían encontrarse "sistemáticamente puestos en contacto y en situación de funcionar como las partes eficaces de un todo".

La empresa, como conjunto, tiende al cumplimiento de unos objetivos, por

lo que consecuentemente en su interior están subdivididas las acciones que han de encadenarse para conseguir esos objetivos, es decir, que existe una serie de actividades en la empresa que son un conjunto de elementos

**Figura 2.7** Subsistemas por función - por su naturaleza - por su nivel jerárquico.





ordenadamente relacionados entre sí, que contribuyen a un objetivo común y que son subsistemas del sistema empresa.

El autor francés Mélese J. (La gestión par les Systèmes, Hommes et techniques, 1968) manifiesta que: "pensar en una empresa o en un servicio público como un sistema, es reconocer que todo organismo está compuesto de múltiples partes interconectadas de manera compleja en evolución permanente bajo la acción del universo exterior, y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos globales, a menudo contradictorios con los objetivos locales que traducen la tendencia a la auto-organización de diversos subsistemas".

La visión de la organización como un sistema compuesto por subsistemas dinámicos, tiene también como consecuencia crear la coordinación que se precisa para actuar con oportunidad, o sea, para lograr que las actividades de la empresa ocurran en el tiempo y en la medida justa. Operar con sistemas, tiene también por objeto crear unos principios de acción común, impulsados por la política de los dirigentes y que a través de los sistemas organizacionales, introducen la base fundamental por la cual las operaciones cumplen con las funciones que se requieren para mantener y desarrollar progresivamente una organización. Los sistemas permiten aprovechar, convenientemente, los datos que aporta el medio ambiente, a través de los que puede seguirse la acción de los factores \*endógenos\* y exógenos que afectan a los resultados.

Es una realidad que la organización tradicionalmente influida por conceptos estructurales acerca de funciones y jerarquías, se ve recorrida por gran cantidad de flujos de información, gente, materiales, bienes y servicios, a los que la organización directamente ha de recurrir de alguna manera.\*

Por lo tanto, los sistemas como medio de gestión de la empresa, permiten que realice:

- a) *Un camino escalonado a los objetivos organizacionales.*
- b) *Coordinar entre sí una serie de toma de decisiones que incluyen el tratamiento humano y mecanizado.*

## **¿Por qué debe la organización aplicar los sistemas?**

Básicamente hay dos motivos por los cuales una organización debe adoptar los sistemas:

- a) *Por razón estructural. Si la organización es dinámica y en estado de evolución, debe poseer unos objetivos y valores adecuados y una capacidad orgánica acordes con esos objetivos. No basta con poseer elementos aislados, hay que tenerlos interrelacionados y comprendido de tal manera en los objetivos que baste con que la dirección superior tome decisiones y ordene instrucciones para que, casi automáticamente, se*

*inicie la adaptación. El concepto de sistemas, proporciona a la empresa un modelo para una organización flexible capaz de operar con éxito en un medio ambiente dinámico.*

*b) Por razón instrumental. Las modernas técnicas administrativas como la investigación de operaciones, el desarrollo organizacional, la auditoría administrativa, el control de gestión, etc., junto con herramientas tan importantes como la computadora, están llamadas a ser los más activos instrumentos de la dirección. Pero sólo pueden ser aprovechados con éxito si los utilizan, los administradores considerando a la organización como un todo, en conjunto, y si su estructura le permite, con tan sólo un cambio de semántica, "hablar" el lenguaje de estos medios.*

El desarrollo de estas técnicas administrativas ha permitido que los organismos sociales puedan visualizarse y comprenderse como un "todo", es decir, como un conjunto de sistemas, esto no hubiera sido posible tan sólo veinticinco años atrás, pudiendo señalarse, que el avance en la forma de contemplar las operaciones de la empresa, está íntimamente ligado al desarrollo de las tecnologías administrativas que hacen posible manejar la información, y condenar el comportamiento organizacional encaminándose a la toma de decisiones de los administradores.

## **2.7 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR MODERNO**

Los administradores son planeadores, organizadores, directores y controladores. En la práctica todo administrador hace muchas otras cosas para conducir su área hacia objetivos predeterminados.

Los administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los miembros de un organismo son administradores. Con el propósito de simplificar, dividiremos a los miembros de una organización en niveles. Hemos expuesto de la administración como si ésta constituyese un todo homogéneo, como si los administradores de una organización asumiesen las mismas responsabilidades. Sin embargo, en las organizaciones complejas, los administradores a distintos niveles tienen responsabilidades diferentes.

En la mayoría de las organizaciones grandes y muy grandes hay tres niveles de administración fácilmente identificables: alta administración a nivel medio administración de primera línea. En la figura 2.8 se muestran estos niveles.

El autor J. A. Beckett (Management Dynamics, McGraw-Hill, p. 13) nos comenta, considerar la organización como un sistema abierto, sugiere un papel sustancialmente diferente para la administración, del que se ha desempeñado bajo la teoría tradicional. "Se ha producido un profundo cambio en la manera en que la administración era concebida desde el advenimiento de la llamada revolución sistemática."

En la teoría tradicional, se hacía hincapié en la racionalidad técnico-económica. Este enfoque del sistema cerrado era apropiado para el nivel operativo pero no para niveles de coordinación y estratégico. Las relaciones humanas hicieron hincapié en el sistema personal, ignoraron el sistema técnico, el estructural y los aspectos ambientales.

El punto de vista del sistema sociotécnico, abierto crea un papel más difícil para la administración. Ya que ésta debe manejar la incertidumbre y las ambigüedades y, sobre todo, debe preocuparse por adoptar el organismo social a nuevos y cambiantes requerimientos. La administración es un proceso que abarca y enlaza los distintos subsistemas de la organización.

El punto de vista de sistemas sugiere que la administración debe enfrentar situaciones dinámicas, inciertas, y con frecuencia ambiguas. La administración no tiene control completo de todos los factores de la producción como lo indica la teoría tradicional. Está fuertemente restringida por muchas fuerzas internas (tecnológicas, estructurales y personal).

El autor Leonard Sayles (Managerial Behavior, McGraw-Hill, pp. 258259), describe el papel de la administración bajo el enfoque de sistemas:

**Figura 2.8 Niveles de administración**



*"El concepto de sistemas destaca que las asignaciones de la administración no tienen límites nítidos claramente definidos; más bien, el administrador moderno está colocado en medio de una red de interrelaciones dependientes. El único objetivo perdurable es el esfuerzo para construir y mantener un sistema predecible y de interrelaciones, de patrones de conducta que están dentro de límites físicos razonables. Pero esto es la búsqueda de un equilibrio dinámico, ya que las variables del sistema (la división del trabajo y los controles)*

*evolucionan en constante cambio. Por tanto, la administración se esfuerza por introducir regularidad en un mundo que nunca le permitirá lograr ese ideal. Únicamente aquellos administradores que puedan manejar la incertidumbre, la ambigüedad, pueden tener posibilidades de éxito. "*