

300602

1



Universidad la Salle

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.**

"Análisis de la Organización como Sistema Social"

EJEMPLAR UNICO

**Seminario de Investigación
Administrativa**

**Que para obtener el Título de
Licenciado en Administración**

P r e s e n t a n

**GERARDO ABOGADO JIMENEZ
EDUARDO LOMELI VALDEMAR**

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2002





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

A MIS PADRES:

Con todo amor, por el esfuer
zo y cariño que siempre me -
han brindado.

A MIS HERMANOS:

Victor

Conchis

Ceci

Adriana

Jose Enrique

Sandra

Juan Pablo

Por formar parte de mi.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1984

A MIS ABUELOS:

Con verdadero cariño.

A COMPAÑEROS Y AMIGOS

A PROFESORES

AL LIC. JUAN JOSE HINOJOSA DE LEON

**Por brindarme su experiencia y co-
nocimientos.**

Gracias.

A MI MADRE:

**Con Amor y Cariño, por su
apoyo que me ha brindado.**

A MI ASESOR:

Lic. Juan José Hinojosa de León

Por su ayuda y experiencia.

Gracias:

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.	1
1. PROBLEMA HUMANO.	3
PLANTEAMIENTO.	3
2. EL TRABAJO.	4
2.1. Definición.	4
2.2. Características.	6
a) Acción de Trabajar.	6
b) Enajenación.	6
c) Explotación.	6
d) Obligación.	7
e) Libertad.	7
3. TEORIA DE ROLES.	8
3.1. Definición de Rol.	8
3.2. Objetivos por los que se desarrolla un Rol.	12
a) El Objetivo Instrumental.	12
b) Estimación Social.	12
c) Seguridad.	13
d) Respuesta Emocional.	14
3.3. Objetivos en el Rol del Director.	14

	PAG.
3.4. Objetivos en el Rol del empleado.	15
3.5. Objetivos en el Rol del Obrero.	16
3.6. La Inclusión Parcial.	16
4. SISTEMA SOCIAL.	19
4.1. Grupos Sociales.	21
4.2. El Grupo y el Individuo.	23
4.3. Clasificaciones de los Grupos.	23
a) Intra-grupos y Extra-grupos.	23
b) Distinción Social.	24
c) Grupos de Referencia.	25
d) Estereotipos.	25
e) Grupos Primarios y Secundarios.	26
f) Dinamica de Grupo.	27
4.4. Sistemas Cerrados.	28
4.5. Sistemas Abiertos.	29
4.6. Sistemas Productivos.	31
5. SISTEMAS ABIERTOS.	34
5.1. Características.	36
5.2. Entropia Negativa.	39
5.3. Estado estable y la Homeostasis Dinamica.	40
6. TEORIA DE LOS SUBSISTEMAS.	42
6.1. Subsistemas de Producción.	43
6.2. Subsistemas de Apoyo.	43
6.3. Subsistemas de Mantenimiento.	44

	PAG.
6.4. Subsistemas de Adaptación.	46
6.5. Subsistemas Cerenciales.	46
6.6. Factores de Primer y Segundo Orden en la Organiza ción.	47
a) Organizaciones Productivas o Economicas.	48
b) Organizaciones de Mantenimiento.	48
c) Organizaciones de Adaptación.	49
d) Organizaciones Administrativas.	49
 7. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.	 52
7.1. Definición de Burocracia.	52
7.2. Estructura de la Burocracia.	53
7.3. Definición del Rol del Director.	54
a) Funciones del Director.	55
b) Formulación de la Política General.	56
c) Establecimiento de Relaciones con Organismos - Externos.	57
d) Administración de la Empresa.	57
e) Establecimiento de la Organización de la Plan- ta.	58
f) Consecución del Personal Adecuado.	59
g) Consecución de los Servicios Básicos.	60
7.4. Características del Rol de Director.	61
a) Formas de Acceso al Rol.	61
b) Flexibilidad del Rol del Director.	62
c) Impersonal.	63
7.5. Rol del Empleado.	63

7.6. Rol del Obrero.	66
8. FACTORES QUE AFECTAN LOS SISTEMAS ABIERTOS.	69
8.1. Motivación.	69
a) Tipo de Necesidades.	71
- Necesidades Fisiologicas Básicas.	73
- Necesidades de Seguridad y Emocional.	73
- Necesidades de Pertenencia y de Indole So-	
cial.	73
- Necesidades de Estimación y Posición Social.	73
- Necesidades de Autoactualización y Satisfac-	
ción.	74
8.2. Poder.	74
a) Poder Personal.	74
b) Poder Legítimo.	75
c) Poder de la Pericia.	75
d) Poder Político.	75
8.3. Autoridad.	76
a) Autoridad Formal.	76
b) Autoridad Operativa.	77
c) Autoridad Técnica.	77
d) Autoridad Personal.	77
8.4. Liderazgo.	77
a) Modelo de Liderazgo de Trayectoria-Meta.	81
8.4.1. Estilo de Liderazgo.	82
- Líderes Positivos y Negativos.	82
- Líderes Autocrático, Participativos y -	
Políticas Laxas.	82

PAG.

CONCLUSIONES. 85

BIBLIOGRAFIA. 88

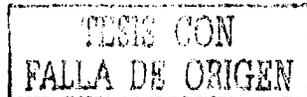
I N T R O D U C C I O N

Este estudio pretende determinar la importancia que el hombre tiene en una organización vista ésta como sistema social en la cual se da la intervención de roles que desempeñan un trabajo común a los objetivos de la organización tomando en cuenta el medio ambiente como un elemento que afecta directamente a la organización y a la formulación de grupos de trabajo.

Otro aspecto, el analizar la importancia de la retroalimentación que debe existir en un sistema social para obtener mucho de energía con el objeto de obtener y transformar insumos y así la obtención de riquezas.

En el primer capítulo plantearemos el problema humano, dentro de una organización. En el segundo capítulo trataremos el trabajo como la actividad social más importante del hombre -- así como sus características. En el tercer capítulo plantearemos los objetivos por los que se desarrolla un rol y los objetivos por responsabilidades; en el cuarto capítulo los sistemas -- sociales clasificando los grupos al igual que los diferentes -- sistemas.

En el capítulo cinco profundizaremos en los sistemas --



abiertos, en cuanto a su ciclo sufre alguna alteración.

En el capítulo seis daremos los diferentes tipos de -
subsistemas que ayudan a la conservación del sistema; en el ca-
pítulo siete trataremos a la burocracia como una estructura or-
ganizacional al igual que los objetivos que emplean sus diferen
tes roles que intervienen; en el capítulo ocho los factores que
afectan a los sistemas abiertos o fuerzas que impulsan o afec--
tan al comportamiento humano dentro de la organización.

En la parte final daremos las conclusiones que se obtu-
vieron a la terminación del estudio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. PROBLEMA HUMANO

PLANTEAMIENTO. - La teoría de la Organización o clásica - consta de una serie de funciones o más bien guías generales, la mayoría de las cuales propuestas por Henry Fayol, un industrial que alcanzó el éxito rotundo, aunque otros lo han superado y le han hecho adiciones a sus teorías.

Durante varios años, estas guías fueron generalmente - aceptadas, se enseñaron en las escuelas de Administración y se utilizaron por los organizadores prácticos y la mayoría de las - empresas la adoptaron en gran parte, esto es válido hoy en día.

Esta teoría tradicionalista es el punto de partida de - nuestro estudio, complementándola con otras ciencias, como son:

- Sociología
- Psicología
- Antropología Social
- y Otras relacionadas con el comportamiento humano

Actualmente dentro de las empresas surge la pregunta - hasta qué punto deberá modificar su organización tomando en -- cuenta las ciencias antes mencionadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. EL TRABAJO

2.1. DEFINICION

Es la transformación de la materia prima teniendo la intervención del hombre para crear algo útil.

La actividad humana dirigida a la consecución de un fin ya sea material o espiritual, que es concientemente reconocida y que permite adquirir los medios necesarios para la satisfacción de necesidades. Empleado en combinación con el capital, - la tierra y la organización, el trabajo es considerado como uno de los factores de la producción y como la actividad racional - del hombre, orientado a la producción u obtención de bienes y - servicios indispensables para su existencia.

Así mismo el trabajo es considerado como una actividad humana con fines concretos, realizado para crear bienes materiales. Es una condición natural eterna de la vida humana. El -- trabajo siempre ha sido social, puesto que los hombres al crear sus medios de subsistencia, establecen ciertas relaciones y - - ciertas formas de colaboración.

El trabajo requiere en primer lugar, de un esfuerzo fisiológico, una necesidad psicológica, una preparación técnica, -



una necesidad económica y un fin social.

El primer aspecto es el esfuerzo fisiológico en donde - por un lado nos dice que el esfuerzo se da en mayor escala en - los roles bajos y en menor escala en los roles altos, por otro - lado nos dice que el esfuerzo mental se da en mayor escala en - los roles altos que en los roles bajos.

El segundo aspecto es la necesidad psicológica en donde existe la necesidad que es la de realización y nos menciona que - en los roles bajos es menor la satisfacción de realización y en los roles altos existe una muy marcada satisfacción de realiza - ción.

La preparación técnica, es el tercer aspecto, en donde - nos menciona que el trabajador a través de una preparación se - debe hacer experto o conocedor de las actividades que realiza - en su puesto.

Podemos obtener una visión muy amplia y profunda del - trabajo como una realidad económica. La conciencia profesional del trabajador, la liberación de su potencial técnico, su espí - ritu de cooperación, sus buenas relaciones en la empresa, el ni - vel de productividad individual, todo esto depende, diversamen - te según las circunstancias, pero de manera siempre sensible, - de las condiciones económicas y otras del mismo orden.

Por último el trabajo persigue un fin social.

2.2. CARACTERISTICAS

El trabajo presenta varias características que son:

a) ACCION DE TRABAJAR

Consiste en la necesidad de hacer la acción de trabajar para poder subsistir. La base es la presión que existe para poder llevar a cabo el trabajo.

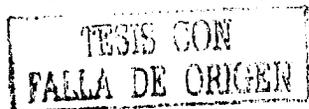
De hecho, el trabajo no puede distinguirse del juego sobre estas bases. Las personas hacen gran parte de las mismas cosas en el trabajo que en otros comportamientos que ellas consideran juegos. El jugar Beisball, por ejemplo, es una recreación para la mayoría de nosotros, pero es un trabajo para los miembros de un equipo profesional.

b) ENAJENACION

El individuo se encuentra absorto dentro del trabajo cuando tiene un momento libre busca desenajenarse, un desahogo. Como es el caso de un trabajador que realiza la misma actividad durante las 8 horas de trabajo, es decir, por ejemplo, una persona que se dedica al control de calidad en una embotelladora, el cual tiene períodos prolongados en que no puede pensar en aspectos personales, al salir del trabajo va a buscar una distracción que no lo haga pensar en éste.

c) EXPLOTACION

Es un sentimiento en donde el trabajador considera que-



existe una diferencia entre lo que recibe y de lo que cree que deberfa de recibir, es decir, no encuentra una retribución justa.

d) OBLIGACION

El que trabaja se ve obligado a realizar esta actividad, a cumplir, por la necesidad económica que ésta trae consigo.

Esta característica proviene de las normas y reglamentos de la organización como son a que tiene que someterse a disciplina, horarios, condiciones de trabajo, etc.

e) LIBERTAD

En el momento que una persona tiene la obligación de trabajar por la necesidad económica que esto implica, pierde la facultad de en qué momento quiera realizarlo. Esto trae como consecuencia que el trabajador deberá acatarse a las políticas, normas y procedimientos establecidos por una institución, aun no estando de acuerdo con ellas. Por lo cual se restringe o deja de existir la libertad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. TEORIA DE LOS ROLES

3.1. DEFINICION DE ROL

ROL.- Es un galicismo, proviene de Rolo: papel. Se utiliza para definir el conjunto de espectáculos que regula el comportamiento de un individuo o grupo social en una situación determinada. Esta pauta de conducta está asociada a la posición de status particular o situación social del grupo. Cualquier rol tiende a variar conforme se modifique el status. Así cada individuo guarda una variedad de posiciones dentro de un status, y por ello, desempeña diferentes roles. El rol y el status son aspectos sociales del comportamiento y posición social; los roles se desempeñan y desarrollan y el status se ocupa.

Cuando hablamos de rol nos referimos al papel que un individuo desempeña al ocupar alguna determinada posición o status en la vida.

Su importancia estriba en el hecho de que determina en gran medida ciertos aspectos de la conducta humana.

Podemos afirmar que los roles constituyen estructuras o conjunto de normas bien definidos que especifican las obligaciones, recompensas, las sanciones e incluso las actitudes y las...

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

creencias de las personas. Con esto, no queremos decir que los roles determinan toda conducta humana; gran parte de esta conducta no viene prescrita por ellos, e incluso conductas que están definidas por los roles admiten una gran variedad que dependen de del rol en cuestión y de la personalidad del individuo que desempeña tales roles. No existen 2 individuos que desempeñen un mismo rol de igual forma.

Los roles que cada individuo desempeña pueden modificar su personalidad, moldearla o incluso convertirse en parte constitutiva de la misma, pero la personalidad es siempre algo más que cualquier rol o que una combinación de Roles. Por consiguiente, los roles que desempeñan los individuos son en cierto sentido independientes de sus personalidades concretas. Toda persona se da cuenta de que si no actúa en conformidad con el Rol y con las expectativas que se derivan del mismo, sufrirá alguna sanción, mientras que si actúa de acuerdo con él será recompensado por ello.

El Rol tiene una vida o existencia independiente de las personalidades de los individuos que lo desempeñan. Los Roles son parte de la cultura de una sociedad determinada.

Entiendase por Cultura.- Aquel todo heterogéneo formado por los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, la ley, la costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquiridos por el hombre en la sociedad. También es nuestra herencia-

social, estando constituida de una parte por los hábitos e - - ideas y de otra por objetos materiales, que nos han sido trans - mitidos desde el pasado.

Los Roles pueden influir grandemente en los valores e - incluso crearlos; por valor se entiende como el criterio o norma de selección entre varias posibilidades de orientación de -- nuestra conducta. A veces es necesario crear ciertos valores -- que hagan posible el desempeño de un Rol.

Los Roles crean o influyen en los valores y éstos modifican a los Roles.

En general, parece ser que a los individuos se les induce a desempeñarlos bien de una de estas dos formas, o bien se hace que el individuo quiera desempeñar un determinado rol al - convertir el rol y sus valores en parte constitutiva de la personalidad, o bien se le hace que los desempeña mediante presiones, premios o castigos. En cualquiera de los 2 casos el proceso de aceptación de un Rol es un Proceso de aprendizaje.

Todo Rol impone exigencias diversas a la inteligencia, - la fuerza física, las emociones, si bien es poco razonable pensar que los roles, excepto muy pocos impongan exigencias insuperables.

Se puede decir con cierta seguridad que el proceso de -

aceptación de roles comienza cuando el niño empieza a reaccionar ante otras personas, de una forma conciente; esto es cuando comienza a comprender el significado que sus propios actos tienen para los demás, cuando se ve así mismo tal como los demás - lo ven a él, cuando toma conciencia de sí mismo.

La aceptación de Roles es uno de los procesos más importantes en la formación de la personalidad del individuo. Aunque la facultad de aprender roles continúe a lo largo de toda la vida, parece ser que los primeros que se aprenden tienen especial importancia. Los roles que se interiorizan a temprana edad parecen tener excepcional fuerza y duración en la personalidad. Aún más, este aprendizaje temprano es probable que influya grandemente en el modo en que los roles se desempeñan en etapas posteriores de la vida, esto no quiere decir que los individuos no puedan superar o al menos modificar, si bien con dificultad, su educación primera.

Al examinar los roles existentes en cualquier sociedad; encontramos que todos ellos contienen, por así decirlo, recompensas para los que los desempeñan adecuadamente y sanciones para aquellos que fallan a este respecto. Estas recompensas son compatibles con una gama muy amplia de motivos humanos. Algunas veces, dichas recompensas son el medio de satisfacer otros motivos; otras, ellas mismas satisfacen el motivo. Estas recompensas intrínsecas al rol tienen el nombre de objetivos generalizados. Lo que hace más prometedora esta forma de enfocar el

problema es que, al concentrarnos en dichos objetivos, algunos de los cuales o todos ellos los poseen algunos roles que actúan así como imanes que atraen y sujetan a quienes los desempeñan.

3.2. OBJETIVOS POR LOS QUE SE DESARROLLA UN ROL

a) EL OBJETIVO INSTRUMENTAL

Uno de los fines generalizados que proporcionan los roles, es la posibilidad de satisfacer otros deseos. Por ejemplo una persona desempeña el papel de estudiante para poder posteriormente desempeñar el papel de hombre de negocios o de profesional.

Especialmente, en los roles ocupacionales, el fin que se busca a menudo es el pecuniano: el rol proporciona los medios necesarios para conseguir un cierto nivel de vida. En este objetivo instrumental, las necesidades reales del individuo no se satisfacen con el Rol mismo, sino fuera de él. En cierto sentido, actúa como medio de coacción: el individuo tiene que desempeñar tal rol si es que quiere satisfacer otros deseos.

b) ESTIMACION SOCIAL

Otro objetivo generalizado importante es la posibilidad que los roles ofrecen de estimación social. Entendemos aquí -- por prestigio o estima el sentimiento de ser respetado, bien mirado, o valorado por personas significativas. Hay personas que pueden tener un sentimiento de autoestima independientemente de

la opinión de los demás. Para la mayoría de la gente la estimación social implica el ser considerados favorablemente por personas que a su vez son bien consideradas en tal situación, es - de mencionar que la relación inversa se da igualmente; muchos - individuos se motivan por el miedo de perder la estimación. El grado de estimación que proporciona el desempeño de un determinado rol es crucial para determinar la moral de aquellos que lo desempeñan.

La estimación no solamente motiva al individuo a que -- desempeñe un rol, sino que también le motiva a que adquiera un status más elevado, es decir, uno que tenga más prestigio, honor o privilegios. A este tipo de conducta se le llama generalmente ambición de status.

c) SEGURIDAD

Este objetivo se puede obtener mediante el desempeño de roles. Los roles ofrecen seguridad económica, social o psicológica. En las Burocracias la seguridad se puede adquirir mediante la antigüedad. En otros casos se ofrece la seguridad como - recompensa al desempeño de un rol o como estímulo para aspirar a roles superiores.

La Seguridad, como estímulo general para el desempeño - de un rol, actúa también de otra manera, es un estímulo negativo.

Se puede obligar a un individuo a desempeñar un papel -

por miedo, temor, ansiedad o deseo de evitar lo extraño e inesperado. Este objetivo negativo motivará a individuos que son - cautelosos, conservadores y preocupados, ante todo, por la seguridad o por garantizarse un puesto.

d) RESPUESTA EMOCIONAL

Otro objetivo generalizado es la oportunidad que ofrecen ciertos roles de permitir las relaciones sociales que proporcionan al individuo cierta seguridad de ser acogido favorablemente por personas que tienen importancia para él. Es de mencionar que tal respuesta implica no solamente el deseo de recibir afecto, sino también de darlo. La importancia de este objetivo en la familia es obvio no así en organizaciones sociales como la fábrica, las cuales se caracterizan por el anonimato, - la impersonalidad y la ausencia de grupos bien integrados.

3.3. OBJETIVOS EN EL ROL DEL DIRECTOR

1.- Remuneración. Una de las características más sorprendentes del rol de director es la recompensa monetaria tan importante que lleva consigo la remuneración es un símbolo de prestigio y situación social.

2.- Creatividad. Probablemente, ningún otro rol proporciona un mayor sentido de creación, de hacer cosas importantes que el de director.

3.- Status. Se puede conseguir prestigio en muchas esferas de la vida, pero quizá la ocupación es la principal fuente de estimación, ya que, en nuestra sociedad, se juzga a los individuos primordialmente por su rol ocupacional y por la forma en que lo desempeñan.

4.- Poder. El poder o facultad de controlar las acciones e incluso las ideas de otros hombres, de emprender grandes empresas, de superar obstáculos y competidores es tan esencial al rol de director como al de líder político o al de general.

5.- Libertad. Objetivamente, el director goza de plena libertad, ya que no está sujeto a una máquina, mesa o habitación: él mismo determina su propia conducta dentro de los límites impuestos por los imperativos del negocio.

3.4. OBJETIVOS EN EL ROL DE EMPLEADO

Este rol se refiere a puestos que no ofrecen sueldos mayores, ni tampoco liberalización del trabajo rutinario, parece, por tanto, consistir en recompensas de tipo espiritual, tales como prestigio. En la oficina, los empleados a menudo se preocupan de los símbolos de status: del tamaño de la mesa, del derecho a que se incluya su nombre en la guía telefónica de la empresa, etc.

3.5. OBJETIVOS EN EL ROL DE OBRERO

El Rol de Obrero ofrece por sí mismo pocas posibilidades de satisfacer los deseos humanos.

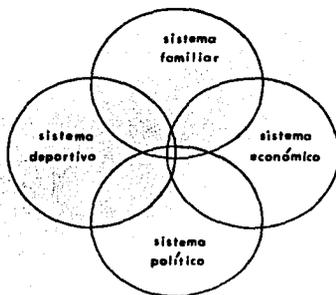
El único objetivo generalizado de importancia que ofrece el rol es el instrumental: el trabajo se convierte en el medio de conseguir las aspiraciones personales fuera del mundo de la fábrica. Lo que significa que para muchos obreros su trabajo es sobre todo una fuente de ingresos, no algo que tiene valor en sí mismo. Se puede observar más claro viendo la diferencia existente entre el interés pecuniario del obrero y el deseo del director de conseguir el máximo de beneficios.

3.6. LA INCLUSION PARCIAL

Los Roles según Katz y Kahn describen formas específicas de conductas asociadas con una tarea específica. Son, en su forma pura, modelos de conducta estandarizada, necesarios a todas las personas que desempeñan un papel funcional dentro del sistema social, sin tomar en cuenta sus deseos personales u otros sentimientos y obligaciones irrelevantes frente a la relación funcional. Así los roles son un complejo de derechos y deberes claramente definidos y asignados a una persona que ocupa una determinada posición. Por definiciones formales y por costumbres o por tradiciones se le asigna al individuo estas tareas y se espera de él una determinada costumbre. Con el tiempo tales funciones se estandarizan y cuando esto ocurre se desa

rolla un modelo de comunicación.

Los sistemas sociales poseen una característica denominada por Allport inclusión parcial. Esta característica se refiere al compromiso segmental que las personas tienen en su relación con las agrupaciones sociales. En otras palabras, no todo el individuo se incluye con su afiliación al sistema o con la organización. Las personas pertenecen a muchos sistemas y generalmente, ninguna exige un compromiso total de su personalidad. Un empleado de una organización pertenece a su vez a un sistema familiar, a un sistema deportivo (a algún club deportivo), a un grupo político, a una comunidad, etc. Esto se puede representar como sigue:



El concepto de inclusión parcial señala que cada uno de estos sistemas el individuo es una parte integrante en un momento determinado. Sin embargo, cada organización introduce dentro de sus personas fronteras a la persona interna, aunque ella

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

no se haya reclutado de tal manera; sino para actuar dentro de roles determinados.

Si la preparación del rol fuera completamente adecuada, cada individuo podría desarrollar una personalidad que estuviera en perfecta armonía con las exigencias de su rol pero las imperfecciones en la preparación, además la de incertidumbre de las exigencias futuras del rol ponen de manifiesto que muchas personas desarrollarían una personalidad que difiere considerablemente de los rasgos del patrón de personalidad que requiere el rol.

Es probable que una gran parte del éxito o fracaso en los roles adquiridos se explica por el grado en que la verdadera personalidad del rol requerido. La dirección de personal se preocupa mucho en la realidad en esta coincidencia y utiliza análisis del empleo, test psicológicos, entrevistas profundas, y otros artificios en un esfuerzo por hacer que la gente se ajuste a sus empleos allí, donde habrá poco enfrentamiento entre la verdadera personalidad y la personalidad del rol.

4. SISTEMA SOCIAL

El concepto de sistema social debe distinguirse claramente del de grupo social. Un grupo social es una clase específica de sistema social, caracterizada por un alto grado de interacción entre sus miembros, los cuales se distinguen de otros individuos por una serie de intereses y sentimientos bien definidos.

La teoría estructural consiste en esencia en un método de análisis que relaciona los diversos roles, grupos, instituciones y personalidades de un sistema social con las necesidades del mismo. A estas necesidades se les llaman a menudo prerequisites funcionales.

- Un prerequisite importante de un sistema social es el cumplimiento del objetivo fundamental del sistema, de tal modo que se evite todo conflicto que pudiera ponerlo en peligro. En otras palabras, un prerequisite de todo sistema social es el mantenimiento del orden del mismo durante el desempeño normal de sus funciones.

Todo sistema social ha de evitar, además, toda clase de limitaciones y amenazas provenientes del exterior o > -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

bien de las consecuencias intencionadas o no de los actos de los miembros de la organización.

- Otro prerrequerimiento es la motivación de los propios miembros, todo sistema social debe de garantizar la participación en él de una proporción suficiente de miembros, esto es, ha de motivarlos adecuadamente a que realicen aquellos actos que son necesarios para que el sistema en cuestión persista o se desarrolle. Tenemos que distinguir dos aspectos a este problema: el positivo y el negativo.

Desde el punto de vista negativo, se ha de evitar que el individuo lesione el ordenado funcionamiento del sistema. Dicha conducta perjudicial puede ser deliberada, pero cualquiera que sea el motivo es necesario controlarla si es que pretendemos que el sistema persista.

Desde el punto de vista positivo, todo sistema tiene, como ya hemos dicho, que encauzar la conducta humana en forma tal que asegure el desempeño adecuado de los roles. Cuando éstos y la motivación humana divergen, surgen conflictos graves en el sistema.

Otro prerrequisito es la existencia de una comunicación adecuada entre sus miembros. Para que una organización funcione es necesario que las órdenes dadas por los directivos se --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

transmitan a aquellos que tienen por misión ejecutarlas. Dichas órdenes han de ser dadas en forma tal que aquellos que las reciben reconozcan su legitimidad y autenticidad y estén dispuestos a obedecerlas. Al mismo tiempo, la información ha de transmitirse de las posiciones inferiores e intermedias de la organización a los puestos directivos. No obstante el mantenimiento de una comunicación continua ascendente es una de las tareas más difíciles de toda organización.

Por último parece ser otro prerrequisito el que los miembros posean una serie de creencias, ideas y valores en común.

Tiene especial trascendencia para la estabilidad de una organización el que sus miembros compartan la creencia en la importancia del sistema social, de sus objetivos y tareas y de los roles que lo constituyen. Si no se consigue una cierta unanimidad a este respecto, la integridad del sistema social se verá seriamente amenazado, ya que se podrá dar preferencia a los intereses individuales con perjuicio de los fines de la organización.

4.1. GRUPOS SOCIALES

Todos los hombres, no importa cual sea su raza o cultura, realizan su personalidad a través de la vida de grupo. Es en el momento que ocupa un sitio en la familia. Cuando el niño se desplaza del vínculo familiar, ingresa en otras relaciones.



de grupo que remodelarán continuamente su personalidad hasta - que la muerte ponga fin a su proceso.

Grupo, es uno de los conceptos más importantes en sociología y es cualquier conjunto físico de personas. Muchos sociólogos dominan a dicho conjunto de personas en agregado o colectividad.

Otra definición de grupo es cualquier cantidad de personas que compartan la conciencia de que son miembros del mismo y de que están en interacción periódica. Esta definición incluirá la familia, el círculo de amistades, organización al estilo de un club o de una iglesia, es decir, cualquier especie de contacto colectivo entre los individuos que interactúan repetidamente de acuerdo con algunas pautas de procedimientos y relaciones habituales.

También es cualquier cantidad de personas que comparten una conciencia de pertenencia e interacción según esta definición, dos personas sería un grupo si comenzaran a conversar a - pelear o efectuar cualquier otro tipo de interacción.

La esencia del grupo social no estriba en la proximidad física, sino en una conciencia de interacción conjunta.

El término "grupo" cubre una amplia variedad de clases de asociación humana.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2. EL GRUPO Y EL INDIVIDUO

El individuo tiene un dominio completo de su comportamiento y nos impide ver la medida en que la conducta individual está controlada por la experiencia de grupo.

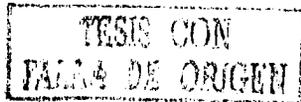
El grupo es una realidad social vital, con profundo efecto sobre el comportamiento de los individuos en todas las situaciones sociales. Privar a un hombre de todos los lazos de grupos y, en muchos casos, pronto enfermará y morirá; identificarlo con la lealtad a un grupo y su capacidad de resistencia y sacrificio adquirirán proporciones casi increíbles.

4.3. CLASIFICACIONES DE LOS GRUPOS

a) INTRA-GRUPOS Y EXTRA-GRUPOS

Hay algunos grupos a los que yo pertenezco —mi familia, mi iglesia, mi pandilla, mi profesión, mi sexo, mi raza, mi nación—, cualquier grupo al que preceda del nombre "mi". Estos son intra-grupos, porque siento que pertenezco a ellos. Hay grupos a los que yo no pertenezco —otras familias, pandillas, ocupaciones, razas, nacionalidades, religiones, el otro sexo—, éstos son los extra-grupos, pues estoy fuera de ellos.

Los miembros del intra-grupo tenderán a compartir ciertos sentimientos. Los componentes del extra-grupo pueden compartir gran número de rasgos culturales, pero carecerán de de--



terminados elementos considerados imprescindibles para ingresar a éste grupo social concreto.

En la sociedad moderna los individuos pertenecen a tantos grupos que pueden trasladarse algunas de sus relaciones de intra-grupos a extra-grupos.

Los intra-grupos y los extra-grupos son importantes - - pues, afectan el comportamiento de nuestros compañeros de intra-grupo que esperamos reconocimiento y ayuda. Nuestras expectativas con respecto a los extra-grupos, varía según el tipo que sean. De algunos extra-grupos esperamos hostilidad; de otros - una competencia más o menos amistosa; de otros indiferencia.

b) DISTINCION SOCIAL

La distinción social se puede medir por la observación directa de las relaciones que los individuos mantienen con otros grupos, o más frecuentemente, mediante cuestionarios en los que se pregunta a los sujetos en qué tipos de relaciones aceptarían o rechazarían a los miembros de otros grupos.

Es posible que los cuestionarios de distinción social - no calibren muy exactamente lo que realmente harían los individuos si un miembro de otro grupo pretendiera convertirse en vecino o amigo, o sea evaluar la disposición de un sujeto a asociarse con otros grupos en términos de igualdad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) GRUPOS DE REFERENCIA

Hay grupos que son importantes para nosotros como modelos las opiniones de la "alta sociedad" si pueden ser importantes para el que tiene como objetivo ascender socialmente y que todavía no ha logrado una relación social formal u oficial. En algunas ocasiones el intra-grupo de referencia puede ser el mismo, otras veces un extra-grupo es un grupo de referencia.

Un grupo de referencia es cualquier grupo al que nos referimos cuando hacemos juicios.

d) ESTEREOTIPOS

Los extragrupos se perciben generalmente en términos de estereotipos. Un estereotipo es la imagen que un grupo tiene de otro grupo o categoría de individuo, la cual se comparte dentro del grupo. Los estereotipos pueden ser positivos, negativos, o mixtos. Los estereotipos se aplican indiscriminadamente a todos los miembros de grupo sin dar lugar a establecer diferencias individuales.

Un estereotipo muere cuando ya no se pueden encontrar ejemplos que lo confirman.

Los estereotipos son importantes porque la gente trata a los miembros de otros grupos en términos de las opiniones estereotipadas que ellos tienen de dicho grupo. Esto trae como



resultado muchas injusticias individuales, pues solamente algunas de las personas de mi grupo se adaptan por completo al este reotipo.

e) GRUPOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS

Son grupos primarios aquellos en los que conocemos a los demás miembros íntimamente y como personas individuales. En el grupo primario, tal como la familia, la pandilla o el conjunto de amigos íntimos, las relaciones sociales tienden a ser informales y sueltas. Los miembros se interesan los unos por los otros como personas.

En el grupo secundario los contactos sociales son impersonales segmentarios y utilitarios. El individuo no se interesa por los demás como personas sino como funcionarios que desempeñan un rol. Sus cualidades personales no son importantes; el desempeño del rol es lo importante. El grupo secundario puede ser un sindicato de obreros, una asociación comercial, un club campestre, etc. El grupo existe para servir a una finalidad específica y limitada que afecta solamente un sector de las personalidades de los miembros.

Los términos primario y secundario describen, pues, un tipo de relación más que la importancia relativa del grupo. El grupo primario puede servir funciones objetivas tales como: la provisión de alimentos y vestidos, pero se le juzga atendiendo a la calidad de sus relaciones humanas más que a su eficacia co

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mo instrumento de satisfacción de necesidades materiales.

El grupo secundario puede operar en un ambiente agradable pero su objetivo principal es desempeñar una función específica.

Los grupos primarios se juzgan por las respuestas humanas satisfactorias que ellos ofrecen a sus miembros; los grupos secundarios, por su habilidad para cumplir una tarea o alcanzar un objetivo. Los grupos primarios están orientados hacia la relación y los secundarios hacia un objetivo.

Los grupos primarios y secundarios son importantes, por que tanto los sentimientos como la conducta son diferentes. Es en el seno del grupo primario donde se forma la personalidad, - donde el individuo encuentra intimidad, afecto y una confortable participación en numerosos intereses y actividades. El grupo secundario ofrece un mecanismo eficaz para lograr determinados pronósticos pero frecuentemente a costa de reprimir los verdaderos sentimientos.

f) DINAMICA DE GRUPO

La dinámica de grupo es el estudio de las relaciones de los miembros de un grupo entre sí.

Estudia la interacción dentro de los grupos, tanto para lograr comprensión como para resolver problemas organizacionales.

HECHO CON
FALLA DE ORIGEN

4.4. SISTEMAS CERRADOS

Considerar a la organización como un sistema cerrado, im pide desarrollar la inteligencia o la función retroalimentadora que permite obtener información adecuada sobre los cambios habi dos en las fuerzas ambientales. Destaca lo débil que resultan- muchas compañías industriales en sus departamentos de investiga- ción de mercados siendo que dependen, al extremo de este último. Se puede considerar la predicción de que en nuestra sociedad - las organizaciones se irán moviendo cada vez más hacia el mejo- ramiento de las condiciones de investigación para valorar las - fuerzas ambientales; la razón es que se está ya en el proceso - de corregir errores de concepción sobre la organización de sis- tema cerrado.

Emery y Trist han indicado como la teoría actual sobre- las organizaciones sigue reflejando las viejas concepciones del sistema cerrado:

En el campo de la teoría social ha existido cierta ten- dencia a seguir pensando en términos de sistema "Cerrado".

Es decir a considerar a la empresa lo suficientemente - independiente como para permitir que se analicen casi todos sus problemas en base a su estructura interna y sin hacer referen- cia al ambiente externo. En la práctica los teóricos de los -- sistemas tienden a enfocar en la ciencia social lo estático de- la estructura social y a ignorar los estudios sobre cambios es-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estructurales. En un intento de superar tal predisposición Mer--
ton propuso que el concepto de difusión incluye al de esfuerzo,
tirantes y tensión a nivel estructural, proporcione un enfoque--
analítico para estudiar la dinámica y el cambio. Sigue pues, -
conservando las perspectivas limitativas de la teoría del sistema
cerrado.

Las teorías tradicionales sobre la organización han te--
nido a considerar a la organización humana como un sistema ce--
rrado.

Esta tendencia ha hecho que no se tengan en cuenta los--
distintos ambientes de las organizaciones y la naturaleza de la
dependencia que ésta sufre respecto al ambiente. También ha hecho
que haya una concentración excesiva de principios sobre el
funcionamiento organizador interno como lo que no se logra desarollar
y comprender los procesos de retroalimentación que son--
esenciales para la supervivencia.

4.5. SISTEMAS ABIERTOS

Antes de aparecer la noción de sistema abierto los so--
ciólogos tendían a uno de los dos enfoques para estudiar las estr
ucturas sociales:

- a) Las consideraban sistemas cerrados a las que se aplica
ban las leyes de la física.
- b) Les atribuyen algún concepto.



En el primer caso ignoraban las fuerzas ambientales que afectan la organización y en el último, se apoyaban en algún -- propósito mágico que explicaba el funcionamiento de la organización, sin embargo el concepto de sistema abierto significa que -- no tenemos que seguir las leyes de la física tradicional ni, al apartarlas, abandonar la ciencia.

Un sistema abierto, al intercambiar energía con el me-- dio realiza un ciclo de actividad. El sistema recibe una co-- rriente de entrada energética proveniente del medio. Esta ener-- gía, una vez en el interior del sistema, sufre en una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía que sale al -- exterior como una corriente de salida. Este proceso de inter-- cambio es el que permite al sistema seguir existiendo. Pero para que esto suceda así, la corriente de salida necesita ser ca-- paz de lograr producir, por lo menos la corriente de entrada, -- es decir la energía necesaria para mantener en funcionamiento -- al sistema.

En síntesis, el sistema abierto no solo es un conjunto-- de objetos y sus relaciones sino también posee relaciones con -- el medio externo (relaciones de intercambio de energía). Por -- lo tanto podríamos definir al sistema abierto como un conjunto -- de objetos interrelacionados entre sí formando una totalidad y-- las relaciones de éste con el medio que le rodea.

4.6. SISTEMAS PRODUCTIVOS

Se distinguen dos modos de relaciones en el proceso de la producción. Son dos clases de relaciones que tienden a desarrollarse por caminos separados, aunque conexos entre sí. Al primer tipo, que es con mucho el más permanente y estable lo llamaremos relaciones sociales formales de la producción; al segundo, relaciones sociales del trabajo.

Las relaciones formales de la producción se derivan de los derechos, definidos por la sociedad, que los individuos tienen sobre los medios de producción y sus resultados. Así, en una sociedad primitiva eminentemente agrícola, el derecho a cultivar la tierra y a participar en los productos de la agricultura depende de la pertenencia a una determinada familia. En esta sociedad, las relaciones sociales formales de la producción coinciden con las relaciones sociales de la familia. Esto quiere decir, por ejemplo, que el cabeza de familia tiene los mismos derechos y obligaciones respecto de los demás miembros de la familia, tanto en la esfera económica como en cualquier otra.

Por el contrario, entendemos por relaciones sociales del trabajo aquellas relaciones adoptadas por los hombres en virtud de su asociación en el proceso cooperativo de producción. Así, siguiendo el mismo ejemplo, puede que los miembros de una sociedad agrícola trabajen por parejas o por grupos, o que las familias cooperen en determinadas épocas del año, tales como la

época de la recolección. Estas relaciones sociales suelen estar condicionadas de forma directa por la tecnología y división del trabajo de un proceso de producción concreto.

Por ejemplo, en aquellos casos en que se usan herramientas, los trabajadores constituyen determinadas relaciones sociales; cuando, por el contrario, se utilizan máquinas, son otras las relaciones sociales que se forman. Comparadas con las relaciones sociales son a menudo de carácter primario, dando lugar a contactos personales.

Estas dos clases de relaciones tienen numerosos puntos de contacto: en primer lugar, las relaciones sociales formales de la producción y las relaciones sociales del trabajo pueden referirse a los mismos o a diferentes individuos, según sea la naturaleza del sistema productivo. Así, en una sociedad rural, los dos tipos de relaciones casi siempre se encuentran combinados no solamente está uno obligado a trabajar para su padre, sino que además uno generalmente trabaja con él. Por el contrario, en el sistema industrial, especialmente en sus últimas fases, las relaciones formales rara vez se combinan con las relaciones sociales del trabajo, ya que, es probable que un trabajador no llegue nunca a conocer las personas para quienes trabaja.

En segundo lugar, si bien una determinada clase de relaciones sociales formales tiende a crear un determinado conjunto de relaciones sociales del trabajo, en la realidad las dos cla-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ses de relaciones tienden a actuar independientemente. Por ejemplo, dentro de las relaciones sociales formales del industrialismo, los trabajadores se relacionan con sus compañeros en las más variadas formas. Así, las relaciones sociales de los trabajadores de una área determinada son muy distintas de las de los trabajadores de otra área diferente; no obstante, todos estos - trabajadores están sujetos a un mismo conjunto de relaciones sociales formales de la producción. Por el contrario, puede también ocurrir que, aunque cambien las relaciones sociales de la producción, no lo hagan las relaciones sociales del trabajo o - al menos inmediatamente.

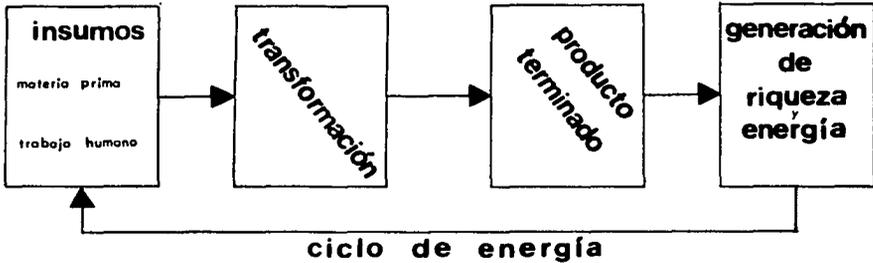
En tercer lugar, generalmente las relaciones sociales - formales de la producción cambian mucho menos rápidamente y con menos frecuencia que las relaciones sociales del trabajo. A lo largo de la historia sólo han existido cuatro o cinco clases -- distintas de relaciones sociales formales. Las relaciones sociales del trabajo, por el contrario, son muy cambiantes, en -- cuanto que se basan en condiciones técnicas que están sometidas a variaciones frecuentes. Es importante también resaltar que - mientras los cambios en las relaciones sociales formales han si do acompañados usualmente por cambios de gran alcance de la sociedad, los cambios de las relaciones sociales del trabajo han afectado tan sólo a los trabajadores interesados y a los que - dependen de ellos.

5. SISTEMAS ABIERTOS

Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas - abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones - entre la organización y su ambiente.

Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, se integran mediante las actividades diseñadas de un número de personas; más aún, esas actividades moldeadas son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común. Es posible examinar la estabilidad o recurrencia de las - actividades, en relación al insumo energético del sistema, la - transformación de energías dentro del sistema y el producto resultante o resultado energético. En una fábrica, son insumos - energéticos las materias primas y el trabajo humano; las actividades diseñadas de la producción, la transformación de energía, y el producto terminado, constituyen el último eslabón para poder vender el producto y de éste obtener el dinero para que nuevamente se obtengan los insumos energéticos y así se siga con - el ciclo del sistema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Mantener esta actividad moldeada exige una renovación - continua del flujo de energía. En los sistemas sociales se garantiza esto mediante el reingreso de energéticos, a partir del producto o resultado; de este modo, el resultado de la secuela de actividades proporciona nueva energía para reiniciar el ciclo.

El dinero es un modo conveniente de manejar las unidades de energía, tanto en el resultado como en el insumo, y la compra-venta representa un conjunto de reglas sociales para regular el intercambio monetario.

Dos criterios fundamentales para identificar sistemas sociales y determinar sus funciones son: a) seguir la pauta de intercambio de energía o la actividad de la gente en el producto que resulte y b) determinar cómo el resultado se traduce en energía que, a su vez, reactiva a las pautas establecidas.

Los sistemas vivos, ya sean organismos biológicos u organizaciones sociales, dependen sobremanera del ambiente externo y, por ello, han de concebirse como sistemas abiertos.

Antes de aparecer la noción de sistema abierto los sociólogos tendían a uno de los dos enfoques para estudiar las estructuras sociales: a) las consideraban sistemas cerrados a los que se aplicaban las leyes de la física o b) les atribuían algún concepto vitalista como la entelequia. En el primer caso ignoraban las fuerzas ambientales que afectan la organización y, en el último, se apoyaban en algún propósito mágico que explicaba el funcionamiento de la organización; el concepto de sistema abierto significa que no tenemos que seguir las leyes de la física tradicional ni, al apartarlas, abandonar la ciencia. No funciona de igual modo en los sistemas abiertos, que se mantienen a sí mismos mediante el constante comercio con su ambiente; es decir, un incesante flujo de energía hacia adentro y hacia afuera, a través de fronteras permeables.

5.1. CARACTERISTICAS

Todos los sistemas abiertos pueden definirse según las siguientes características:

- Importación de energía. Los sistemas abiertos toman del ambiente externo alguna forma de energía. La personalidad depende del mundo externo para recibir estimulación, la priva--

ción de estímulos sociales también puede producir desorganización mental. En cuanto a la personalidad en funcionamiento depende sobremanera del continuo flujo de estímulos hacia adentro de la persona provenientes del ambiente. Las organizaciones sociales también deben tomar renovada provisión de energía de -- otras instituciones, de la gente o del ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente.

- El procesamiento. Los sistemas abiertos transforman la energía de que disponen. La organización crea un nuevo producto, procesa materiales, entrena gente o presta servicios. - Esas actividades acarrearán una reorganización del insumo. En el sistema se realiza algún trabajo.

- El resultado. Los sistemas abiertos aportan algún -- producto al ambiente para que continúe el sistema, generando riqueza.

- Los sistemas como ciclos de acontecimientos. La pauta de actividades del intercambio de energía tiene carácter cíclico. El producto exportado al ambiente proporciona fuentes - de energía que refuerza tal secuela puede derivar de algún in--tercambio del producto con el mundo externo o de la actividad - en sí.

- Insumo de información, retroalimentación negativa y - el proceso de codificación. Los insumos también son de información y proporcionan señales a la estructura respecto del ambienta

te y respecto a su propio funcionamiento en relación a dicho medio; en todos los sistemas vivientes deben aceptarse insumos de información y de energía.

La retroalimentación negativa es el tipo más sencillo - de insumo de información que se halla en todos los sistemas, -- permite al sistema corregir desviaciones y ponerse en curso. - Las partes que en la máquina trabajan proporcionan información - acerca de los efectos de su funcionamiento a algún mecanismo o subsistema central que aprovecha tal información para mantener el sistema en ruta.

El sistema recibe insumos selectivamente. No todos los insumos energéticos pueden ser absorbidos por cada sistema. Los sistemas sólo reaccionarán ante aquellas señales informativas - para las que están preparados. Se llama codificación a los mecanismos de selección mediante los cuales un sistema rechaza o acepta materiales entrantes y los traslada a la estructura. La naturaleza de las funciones ejecutadas por el sistema determina los mecanismos de codificación que, a su vez perpetúan este tipo de funcionamiento.

- Diferenciación. Los sistemas abiertos se mueven rumbo a la diferenciación y la elaboración. Las pautas globales - difusas quedan remplazadas por funciones más especializadas. - Las organizaciones sociales se mueven hacia una multiplicación - y complicación de los papeles, especializándose aún más sus funciones.

- Equifinalidad. Los sistemas abiertos también están - caracterizados por el principio de equifinalidad, sugeridos por von Bertalanffy, según éste, un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos. Según van alcanzando mecanismos reguladores- que controlen sus funcionamientos, los sistemas abiertos pueden reducir el grado de equifinalidad.

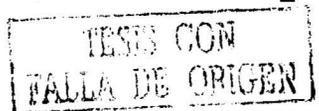
5.2. ENTROPIA NEGATIVA

A fin de sobrevivir, los sistemas abiertos deben moverse para detener el proceso entrópico. El proceso entrópico es una ley universal de la naturaleza, según la cual todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte.

El sistema abierto, al importar de su ambiente más energía de la que gasta, puede almacenarla y adquirir entropía negativa. Una tendencia general a que el sistema abierto lleve al máximo su proporción de energía importada-exportada, para con ello sobrevivir e incluso, durante períodos de crisis, vivir de tiempo prestado.

Las organizaciones sociales buscarán mejorar su posibilidad de supervivencia y lograr con sus reservas un cómodo margen de funcionamiento.

Los sistemas sociales son capaces de tener casi indefinidamente el proceso entrópico; no obstante, es elevado el número



ro de organizaciones que desaparece cada año.

5.3. ESTADO ESTABLE Y LA HOMEOSTASIS DINAMICA

La importación de energía para detener la entropía mantiene cierta constancia en el intercambio energético, de modo que un estado estable caracteriza a los sistemas abiertos que sobreviven. Esto no significa inmovilidad o un verdadero equilibrio, pues se tiene un continuo ingreso de energía procedente del ambiente externo y una continua exportación de los productos creados por el sistema, pero permanecen iguales el carácter del mismo, la proporción en los intercambios de energía y las relaciones entre partes.

El principio homeostático no se aplica literalmente al funcionamiento de todos los sistemas vivientes complejos, en el sentido de que al oponerse a la entropía se mueven éstos hacia el crecimiento y la expansión; sin embargo, es posible resolver esa aparente contradicción si se reconoce la complejidad de los subsistemas y su interacción al prever los cambios necesarios para mantener un estado estable total.

Al conservarse el carácter del sistema, la estructura tenderá a importar más energía de la que requiere para su gasto. Para asegurar su supervivencia, los sistemas funcionarán a fin de adquirir algún margen de seguridad más allá del inmediato nivel de existencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al adaptarse a su ambiente, los sistemas intentarán enfrentarse a fuerzas externas ya sea ingiriéndolas, o bien, adquiriendo control sobre ellas. El estado estable, que a nivel sencillo es de homeostasis en el tiempo, a niveles más complejos preserva el carácter del sistema mismo mediante el crecimiento y la expansión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. TEORIA DE LOS SUBSISTEMAS

Los sistemas requieren de subsistemas para poder seguir transformando o procesando el insumo energético. Las actividades relacionadas con el procesamiento han sido denominados subsistemas técnicos o producción. En el sistema que sobrevive se desarrollan estructuras de apoyo que proporcionan una fuente -- continua de insumos de producción; son de dos tipos: el primero amplía el sistema de producción, el segundo está en el nivel -- más complejo de mantenimiento y fomenta un ambiente favorable -- mediante sus relaciones con otras estructuras de la sociedad; -- la función institucional, para emplear el término de Parsons.

Estructuras de adaptación, estas desarrollan un ambiente cambiante y exigente para que las organizaciones generen respuestas adecuadas a las condiciones externas. Es necesario coordinar pautas de conducta; ajustar, controlar y dirigir para -- que las subestructuras complejas se mantengan agrupadas en un -- sistema u organización unificados; por ello, los subsistemas gerenciales son parte integral de una pauta de conducta permanente, compleja y social.

Los aspectos del funcionamiento organizativo en base a cinco entidades fundamentales: a) subsistemas de producción, --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

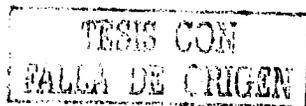
relacionados con el trabajo que se realiza; b) subsistemas de apoyo, para conseguir material, deshacerse del producto y mantener relaciones de institución a institución; c) subsistemas de mantenimiento, para vincular el personal a su cometido funcional; d) subsistemas de adaptación, relacionados con el cambio-organizativo; e) subsistemas de administración, para dirigir, distribuir y controlar los muchos subsistemas y actividades de la estructura.

6.1. SUBSISTEMAS DE PRODUCCION

El subsistema de producción está dedicado al procesamiento, a la transformación energética o de información cuyos ciclos de actividad comprenden las funciones principales del sistema. Lo común es clasificar a las organizaciones de acuerdo con su proceso productivo principal; por ejemplo, educativas cuando están dedicadas a la instrucción; políticas cuando afectan a las relaciones de poder; económicas cuando están dedicadas a la creación de riqueza.

6.2. SUBSISTEMAS DE APOYO

Son subsistemas de apoyo aquellos encargados de las transacciones ambientales, cuando se consigue insumo, se desprende del producto o se ayuda en esos procesos. Constituyen una ampliación directa de las actividades de producción de la organización cuando se importa material para procesarlo o se -



exporta el producto terminado. Relacionados con el ciclo de producción o lo apoyen al mantener un ambiente favorable para el funcionamiento del sistema.

Los sistemas de apoyo relacionados con las transacciones ambientales incluyen estructuras específicas de obtención o distribución, así como las más generales actividades de nivel superior, dedicadas a conseguir relaciones favorables con las estructuras mayores.

6.3. SUBSISTEMAS DE MANTENIMIENTO

Las actividades de mantenimiento no están dirigidas al material que se procesa, sino al equipo que permite realizar el trabajo. En la mayoría de las organizaciones este equipo consiste de conducta humana adaptada a una pauta. Ordenar los cometidos, en una ejecución interrelacionada, no garantiza que la gente acepte esos papeles o se mantenga en ellos ejecutando sus funciones. En las estructuras sociales perdurables existen sub sistemas de reclutamiento, adoctrinamiento o socialización, recompensa o castigo. Los individuos pueden desempeñar tanto papeles de producción como de mantenimiento. No es necesario que los papeles de mantenimiento pertenezcan a la principal función distintiva del sistema. La persona que en la estructura de mantenimiento funciona como gerente, tiene a menudo un carácter general y puede pasar de una organización a otra. Por ejemplo: - el director de personal o el de entrenamiento de una compañía -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dada pasará probablemente con mayor facilidad y menos tensiones a una posición funcionalmente comparable en otra compañía que a un subsistema diferente de su propia organización.

Los sistemas de recompensa y castigo, utilizados para controlar la ejecución del papel, son importantes subestructuras de mantenimiento. En las organizaciones sociales se emplean recompensas y sanciones de acuerdo con un conjunto de reglas y respecto a ejecuciones e infracciones específicas. En los sistemas feudales las sanciones y las recompensas eran decididas de un modo más caprichoso.

Las organizaciones sociales tienden en un sistema de recompensa más que en uno de castigo. Mantener un tipo satisfactorio de ejecución del papel significa que las experiencias de esas personas dentro del sistema deben ser recompensantes, en especial si tienen libertad de entrar y salir de las organizaciones.

El problema está en mantener a la gente dentro del sistema organizativo y tenerla motivada para que trabaje cuando -- existen diferencias notables en el grado de recompensa que se da a los varios subgrupos de la organización. Las recompensas no sólo son monetarias, pues también incluyen prestigio y estatus, satisfacciones de realizar un trabajo interesante, identificación con los resultados del grupo y satisfacción de haber tomado decisiones. Recompensa es una dimensión esencial para --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

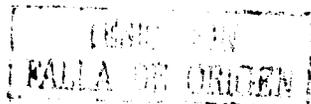
comprender cómo funciona una organización.

6.4. SUBSISTEMAS DE ADAPTACION

En los subsistemas de producción, apoyo y mantenimiento no existe nada que baste para asegurar la supervivencia de la organización en un ambiente cambiante. Rehusarse es arriesgar la posibilidad de que se reduzcan o rechacen las transacciones de abastecimiento y venta o que se vaya dificultando cada vez más el proceso de mantenimiento; las organizaciones más formales captan los cambios importantes ocurridos en el mundo externo y a traducir para la organización el significado de éstos. Componen el subsistema de adaptación de la organización y se denominan de investigación del producto, investigación del mercado, planeamiento a largo plazo, investigación y desarrollo, etc.

6.5. SUBSISTEMAS GERENCIALES

Abarcan las actividades organizadas para controlar, coordinar y dirigir a los muchos subsistemas de la estructura; representan otro aspecto de la pauta de organización y están compuestos de ciclos de actividades que cruzan la estructura horizontalmente para manejar la coordinación de subsistemas y el ajuste del sistema total a su ambiente. Otros dos tipos centrales de los subsistemas de gerencia son los mecanismos reguladores y la estructura de autoridad.



El modelo básico de sistema social es aquella estructura que importa energía del mundo externo, la transforma y exporta un producto al ambiente, que es fuente para volver a energizar el ciclo. Esos dispositivos funcionan para dar retroalimentación al sistema acerca de sus resultados en relación a los insumos. En las organizaciones modernas la gerencia funciona - en parte a través de esos mecanismos reguladores. Un sistema - que opera sin una retroalimentación especializada o un mecanismo regulador se le denominará grupo primitivo, no organización-social.

Los mecanismos reguladores están muy desarrollados en - las organizaciones creadas para obtener ganancias. Los mecanismos reguladores varían en complejidad y finura y, a veces, mecanismos de regulación muy primitivos dirigen las actividades de sistemas grandes y complejos. Las consecuencias de usar esos - mecanismos reguladores llegan lejos y abarcan la elaboración de la estructura de papeles a fin de mantener tal función continua, e incluyen agregar otras estructuras para coordinar, con las actividades en proceso, la información que va llegando.

6.6. FACTORES DE PRIMER Y SEGUNDO ORDEN EN LA ORGANIZACION

Las organizaciones representan la interacción de muchos factores y es casi infinito el número de dimensiones que podrían usarse para describirlas. En el procedimiento consistirá en definir las que parecen ser las dimensiones significativas de la -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

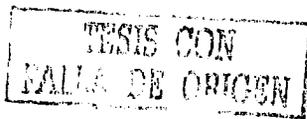
estructura y el funcionamiento organizacional. No todas las características tienen igual importancia para comprender el funcionamiento de las organizaciones por tal motivo deberemos distinguir entre factores de primer orden, que describen la función genotípica de la organización, y factores de segundo orden, que en general se relacionan con esas funciones fundamentales.- Al decir función genotípica nos referimos al tipo de actividad a que se dedica la organización como subsistema de la sociedad de que forma parte. Nos interesa el procesamiento o trabajo que realiza, en relación con su contribución a la estructura social circundante.

a) ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS O ECONOMICAS

Están dedicadas a crear riqueza, manufacturar bienes y proporcionar servicios al público, en general, o a secciones específicas del mismo. Estas organizaciones se dividen en actividades primarias de la agricultura y la minería, actividades secundarias de manufactura y procesamiento, y actividades terciarias de servicio y comunicación. También proporcionan recompensas, que son alicientes para que la gente mantenga en marcha el orden colectivo.

b) ORGANIZACIONES DE MANTENIMIENTO

Están dedicadas a la socialización de la gente, para que ocupe sus puestos en otras organizaciones y en la sociedad, considerada ésta como un todo. Organizaciones como la Escuela-



y la Iglesia son estructuras de mantenimiento del orden social. Es posible realizar una subdivisión entre: a) la función directa del mantenimiento, como la educación, el adoctrinamiento y el adiestramiento, y b) la función restaurativa, como las actividades médicas y de bienestar y las que llevan a cabo instituciones de reforma y rehabilitación. Impiden que la sociedad se desintegre.

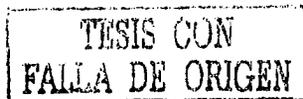
c) ORGANIZACIONES DE ADAPTACION

Se ocupan de los conocimientos, elaboran y prueban teorías y, en cierto grado, aplican a los problemas existentes la información que se tiene. Las organizaciones dedicadas a investigar realizan esta función adaptativa para la sociedad como un todo.

d) ORGANIZACIONES ADMINISTRATIVAS

Actividad de organización dedicada a arbitrar, coordinar y controla recursos, gente y subsistemas. En la parte más alta de las estructuras políticas o administrativas se encuentra el Estado, que proporciona una forma específica de legitimación en sus estatutos legales, y que ejerce un monopolio teórico sobre el uso de la fuerza física organizada para movilizar a la sociedad contra los enemigos externos y los rebeldes del interior.

Se mantiene a la sociedad: a) mediante las recompensas-



de su sistema económico, que aporta una poderosa motivación instrumental para conductas socialmente necesarias; b) mediante las estructuras de mantenimiento de la educación y la religión, que inculcan las normas generales y los códigos de conducta específicos, y c) mediante las estructuras políticas, que promulgan y hacen cumplir las leyes.

Una organización depende en parte, para mantenerse, de las contribuciones de otros tipos de organizaciones. Una compañía industrial depende de las instituciones educativas que preparan a la gente según las necesidades del funcionamiento de la primera, de la estructura política para conservar su posición en el esquema de cosas existente, o de las organizaciones de salud y bienestar para que se encuentre en buenas condiciones su personal. Además, muchas organizaciones complementan las funciones de los organismos externos mediante subsistemas especiales ubicados dentro de los límites propios. Una compañía ampliará el trabajo de las escuelas públicas creando procedimientos propios de socialización; ampliará el sistema ético creando valores propios, e imitará al sistema político mediante mecanismos internos de autoprotección y asignación de recursos.

La organización industrial, cuya finalidad primordial es la producción de bienes, puede dividirse a su vez en subestructuras de producción, mantenimiento y administración. Las actividades que se centran en el procesamiento son productivas; las que se centran en el insumo humano son de mantenimiento; las que se centran alrededor de la coordinación y el control --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

son administrativas, y las que se ocupan en descubrir soluciones para problemas son de adaptación.

En Cuanto a las Características de Segundo Orden, además de describir a las organizaciones de acuerdo con la función genotípica, es posible hacerlo en muchas dimensiones relacionadas con su estructura específica, sus transacciones con el ambiente y sus transacciones internas. Algunos aspectos fundamentales relacionados con: a) la naturaleza del procesamiento; -- b) los procesos para asegurar el insumo de mantenimiento de personal; c) la naturaleza de la estructura burocrática, y d) el tipo de equilibrio que tiene el sistema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

7.1. BUROCRACIA

La palabra burocracia proviene del francés bureau y del griego katein, tiene una doble acepción por lo que provoca frecuentes equivocaciones. La primera acepción es cuando se utiliza el término para calificar la influencia y los defectos excesivos de la administración pública. La segunda, se utiliza para definir una capa social profesionalmente avocada a dirigir, separada de la clase obrera. En este contexto podemos observar las siguientes concepciones:

- Es la influencia excesiva de los empleados públicos en las actividades del estudio y la clase social que ellos forman.
- Se le adjudica un papel específico como capa social. - Así observamos que la burocracia, capa social consciente de sus intereses y privilegios, no los abandonará bajo la presión de la evolución objetiva que se hace cada vez más difícil de las condiciones de su dominación; el desarrollo de las fuerzas productivas y el esfuerzo numérico y cultural del proletariado mundial, modifican permanentemente la relación de fuerzas a expensas de la burocracia.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

7.2. ESTRUCTURA DE LA BUROCRACIA

El tipo ideal de esa organización formulista es la burocracia y, en muchos respectos, el análisis clásico de la burocracia es la de Max Weber.

Como Weber dice, la burocracia supone una división tajante de actividades unificadas que se consideran deberes inherentes al empleo.

El tipo puro de funcionario burocrático es nombrado por un superior o mediante el ejercicio de la competencia impersonal; no es elegido. Cierta grado de flexibilidad en la burocracia se consigue mediante la elección de altos funcionarios que probablemente expresan la voluntad del cuerpo electoral.

La elección de altos funcionarios está destinada a afectar los fines de la organización, pero los procedimientos técnicos para realizar esos fines son aplicados por el personal burocrático fijo.

La mayor parte de los empleos burocráticos suponen la expectativa de la tendencia vitalicia y la ausencia de factores perturbantes que puedan reducir el tamaño de la organización.

La burocracia eleva al máximo la seguridad vocacional. La función de la seguridad en la tendencia del empleo de las pensiones, del aumento del sueldo y de los procedimientos regla

mentados para el ascenso es conseguir el cumplimiento escrupuloso de las obligaciones oficiales, sin tener en cuenta presiones extrañas. El mérito principal de la burocracia es su eficiencia técnica, con una gran estimación por la precisión, la rapidez, el control experto, la continuidad, la discreción y la óptima restitución del gasto que representa.

7.3. DEFINICION DEL ROL DE DIRECTOR

Entendemos por rol de director aquel en el que reside - la autoridad suprema de la administración de los asuntos cotidianos, tanto internos como externos, de la burocracia. A dicho rol le corresponde toda clase de funciones que sean esenciales para la existencia y continuidad de la organización, al menos, en cuanto tengan que realizarse mediante una coordinación de tipo burocrático.

A continuación trataremos tres aspectos del rol de director:

En primer lugar, los objetivos de la organización conforman el rol de director. El objetivo primordial de la misma es la obtención de un beneficio económico.

Ahora bien, si el principal objetivo del rol de director es la obtención de beneficios, el medio con que cuenta para conseguirlo es el sistema de producción. Este sistema de pro--

ducción se divide en dos partes principales, tecnología y organización social, contribuyendo ambas a configurar el rol de director.

Dicho director administra procesos tecnológicos muy complejos, los que a su vez están íntimamente vinculados a la mecanización y a los avances científicos. La tecnología limita en algunos aspectos el rol de director, determinando, en un sentido positivo, sus funciones y circunscribiendo, en un sentido negativo, su libertad de acción.

Otro de los medios de que dispone el director, la estructura burocrática de la moderna industria, limita también el rol que desempeña.

La burocracia aporta una nueva dimensión al rol de director. Al igual que la tecnología, la burocracia contribuye también a configurar las funciones de director, así como sus relaciones con el mundo exterior; también condiciona su pensamiento y las tensiones a las cuales está expuesto.

Por último, el director opera en una situación dinámica. No sólo evolucionan constantemente los distintos aspectos de su rol, sino que a menudo lo hacen a ritmo distinto.

a). Funciones del director. - En primer lugar, en lo que se refiere al propio director, su trabajo consiste en una -

multiplicidad de pequeñas tareas, dichas funciones varían de -- cuando en cuando. Por otra parte, al director se le plantean -- constantemente problemas especiales.

Por consiguiente, es mejor analizar este rol desde una -- perspectiva funcional.

Desde este punto de vista, podemos distinguir tres cla -- ses de funciones:

b). Formulación de la política general. -- El director -- tiene que formular dos clases principales de políticas. De una parte, tiene que fijar los objetivos y fines de la totalidad de la empresa.

Por otra parte, a él le corresponde también fijar el mo -- do en que se han de conseguir los fines propuestos, las activi -- dades que se han de realizar para ello, y cómo se han de distri -- buir factores, de los que mencionaremos tres a continuación.

En primer lugar, el director ha de tener en considera -- ción ciertos factores relacionados con el mercado, a los que -- usualmente se les denomina "factores económicos".

En segundo lugar, el director también tiene que formu -- lar una política específica respecto al estado interno de su em -- presa.

Finalmente, la dirección ha de percatarse del carácter-
extraordinariamente dinámico del contexto en el que actúa la in-
dustria.

No menos importante el que también ha de tener en consi-
deración, para formular su política, el carácter dinámico del -
contexto en el que opera la empresa: el director ha de actuar -
en un ambiente político y social dinámico, que a veces influye-
fuertemente en la industria.

c). Establecimiento de relaciones con organismos exter-
nos.- Otra función de gran importancia del director es relacio-
nar su organización con el mundo exterior.

En primer lugar, ha de relacionar su empresa con otras-
empresas: ha de decidir si inicia una competencia a ultranza --
con ellas o si, por el contrario, llega a un acuerdo táctico. -
Igualmente, ha de relacionar su empresa con el Estado. También
tiene que relacionar su organización con los sindicatos ya ope-
ren o no en su propia empresa. Tiene que formular, igualmente,
la política a seguir respecto de los obreros. Por último, ya -
sea de modo consciente o inconsciente, tiene también que rela-
cionar su empresa con el público en general.

d). Administración de la empresa.- Otra función del di-
rector es la administración de los asuntos de la fábrica. Es -
por cierto, en esta calidad de administrador en la que el direc

tor es conocido por la mayoría de las personas: es la persona - que hace que las cosas se hagan o que las cosas funcionen. El carácter dinámico de estas frases es el fiel reflejo del carácter igualmente dinámico del director. No obstante, como ya - - hemos visto, éste no es sólo un hombre de acción, sino también un estratega y diplomático.

La complejidad de las grandes organizaciones configura el rol de director en sus funciones de administrador. El rol - de director se convierte, por tanto, en el punto en que coincide toda la información de las diferentes secciones de la planta y del que parten todas las directrices y órdenes encaminadas a asegurar permanentemente la armonía en ésta. En otras palabras, su rol se ha de considerar como un centro de comunicación que - transmite informaciones, órdenes, peticiones, etcétera, de unas partes de la planta a otras. Más concretamente, la administración de las grandes empresas puede reducirse a otras funciones especiales:

e). Establecimiento de la organización de la planta.--

De una parte, el director es quien inicia las operaciones en -- cuanto que determina los objetivos y la política de la organiza -- ción. Por otra parte, también lo es, en cuanto que determina - la estructura de las relaciones sociales. Este último punto lo lleva a cabo estableciendo la organización social de la planta. Por tanto, a pesar de que el director sea incapaz físicamente - de controlar más que una pequeña porción del número total de ac

tividades realizadas en la planta, al fijar la estructura de la organización determina, no obstante, en gran medida la dirección general de aquéllas, así como las relaciones sociales más importantes que puedan darse en la planta.

La estructura de la organización ha de adaptarse también a la clase de personal disponible para desempeñar los puestos de la misma.

Finalmente, el director debe adaptar continuamente la organización social de su empresa a las condiciones cambiantes del entorno.

f). Consecución del personal adecuado.- Una de las funciones del director, es procurar a la empresa el tipo adecuado de personal. Es una función importante, ya que el director depende en gran parte del personal sobre el que solamente tiene un control indirecto; y al mismo tiempo difícil, ya que ha de conseguir personal muy diverso. Frecuentemente, el éxito o el fracaso depende de su habilidad en reclutar y conservar un tipo de personal adecuado.

Desde el punto de vista del director, el personal debe poseer dos características generales. Tiene, primero, que poseer las cualidades técnicas requeridas para la realización de la función. También dicho personal debe poseer ciertas aptitudes básicas, como saber leer y escribir, ciertos conocimientos-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de mecánica, o simplemente un conocimiento general de la cultura de la civilización industrial.

Un personal adecuado debe también poseer ciertas aptitudes respecto del trabajo y de la organización en general. Así el personal debe ser fiel a la empresa; esto es, debe identificarse emocionalmente con la organización y, en cierto sentido, - hacer suyos los fines y valores de la misma. Finalmente debe - también caracterizarse el personal por su deseo de someterse a la organización. En la práctica, esto quiere decir que los - miembros de la organización deben estar dispuestos a sacrificar sus intereses personales, e incluso sus creencias a las exigencias de la empresa.

g). Consecución de los servicios básicos.- La función del director en cuanto administrador es motivar a los individuos a que realicen adecuadamente el rol que les ha sido asignado.

En general, existen dos métodos, relacionados entre sí, para motivar a los miembros de la organización: el método de -- los incentivos y el método de la persuasión.

El director emplea el método de los incentivos para aumentar la satisfacción y disminuir la insatisfacción del personal con su trabajo. El uso de incentivos económicos se considera, por la mayoría de los directores, como el medio más importante de aumentar la satisfacción con el rol.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El director usa el método de la persuasión para convencer a los miembros de la organización de la necesidad de que -- acepten los incentivos de la misma. Puede emplear tres clases de métodos persuasorios.

Primero, puede utilizar medios coercitivos o amenazas, - éstos pueden ser: descender de categoría, impedir que ascienda y, en casos extremos, ser despedido.

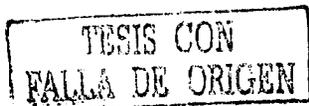
En segundo lugar, el director puede hacer uso de las -- técnicas de la propaganda para tratar de persuadir a su personal de que deben desempeñar adecuadamente sus roles en beneficio propio o, lo que es lo mismo, los incentivos valen la pena.

En tercer lugar, el ejecutivo también intenta que el personal adopte ciertas actitudes de lealtad para con la organización y sentimiento de responsabilidad en el trabajo. Usualmente el director utiliza una combinación de los métodos mencionados.

7.4. CARACTERISTICAS DEL ROL DE DIRECTOR

A este respecto son de interés los tres aspectos siguientes:

a). Formas de acceso al rol.- Una de las características más sorprendentes de dicho rol es que tiene que "ganarse". -



El rol del director es demasiado especializado y exige cualidades y aptitudes no muy comunes, de modo que difícilmente podrá ser "adscrito": necesariamente los principales criterios que se han de utilizar para la selección de los directores tienen que ser sus cualidades y competencia.

b). Flexibilidad del rol de director.- Otra característica del rol de director es su flexibilidad. En otros términos, es un rol dúctil y difuso. Se entiende por su rol dúctil aquel cuyos límites se pueden ensanchar o estrechar de acuerdo con la personalidad del que lo desempeña o con las circunstancias que le rodean.

Por el rol difuso se entiende uno que se ocupa de múltiples tareas y que requiere una gran variedad de conocimiento.

Normas y principios que regulan el papel de director.-- El puesto de director en la burocracia industrial determina -- ciertos principios y normas que le son característicos. Probablemente, los principios más importantes son el universalismo y la impersonalidad del rol.

Se consideran principios universalistas aquellos que regulan las relaciones del rol con su entorno de acuerdo con normas generales de carácter impersonal.

Desde un punto de vista ideal, el papel de director se-



regula por principios universalistas. Sus relaciones con otras personas se rigen por normas externas de carácter impersonal.

c). El papel de director se caracteriza también por -- ser impersonal: sólo aquellos aspectos de la personalidad de -- los individuos que se relaciona con la organización son los que idealmente debiera tener en cuenta. Es decir, al director sólo le importa el personal en cuanto forma parte de la división del trabajo o de las líneas de mando. Esto no quiere decir, sin em bargo, que carezca de sentimientos.

7.5. ROL DE EMPLEADO

El empleado, se ha convertido de hecho en un operario - que maneja máquinas y que realiza un trabajo relativamente lige ro, que exige poca o ninguna destreza. El trabajo es repetiti- vo y requiere poca energía mental o física. La diferencia prin cipal entre el trabajo ligero de taller y el de oficina reside en el menor grado actual de mecanización de la última y los dis tintos objetivos del proceso de producción: mientras el obrero se relaciona con materiales inanimados, frecuentemente inorgáni cos, transformándolos, el empleado trabaja con símbolos abstrac tos.

La racionalización y mecanización de la oficina condi-- ciona las relaciones sociales del empleado con los demás compo nentes de la misma. Estas relaciones sociales tienden a aseme-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

jarse a las que se dan en los niveles bajos de la organización. Así el empleado tiene que informar a su superior, es valorado -- por él, recibe órdenes suyas. Las exigencias del proceso de -- trabajo determinan las relaciones sociales del empleado con sus compañeros.

Entre los empleados se forman pandillas, que se disuelven para formarse de nuevo, como sucede con las otras clases de personal. Las líneas de autoridad se eluden de diversas formas, tanto con fines burocráticos como no burocráticos.

La atracción de este rol, puesto que no ofrece sueldos -- mayores, ni tampoco liberalización del trabajo rutinario, parece, por tanto, consistir en recompensas de tipo espiritual, tales como prestigio. Se ha observado a menudo que los empleados consideran que su papel es muy superior al de los obreros. Estiman que su trabajo requiere gran inteligencia, aptitudes y -- formación o, al menos, aprendizaje. Además, consideran también que sus pretensiones de prestigio son aceptadas por la direc -- ción: permitiéndoles que lleven trajes de calle al trabajo, pagándoles en forma de sueldo en lugar de salario, con una jornada laboral diferente, separándoles del taller.

No cabe duda de que el deseo de prestigio del empleado -- ha sido de gran utilidad a la dirección, ya que le garantiza un suministro continuo de personal barato con un fuerte sentimiento de lealtad a la dirección, que se manifiesta en rendimientos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

elevados y en la negativa de afiliarse a sindicato alguno.

El empleado pertenece a una clase media que desea conseguir y mantener un prestigio social. El rol de empleado se convierte en el símbolo de dicho prestigio. Tampoco cabe duda alguna que el fuerte interés del empleado por su prestigio social ha perjudicado sus intereses económicos.

Como cabría esperar, el rol de empleado está expuesto a numerosas tensiones. Algunas de ellas proceden, por supuesto, de los sueldos relativamente bajos que les pagan, tan bajos que es difícil mantener un nivel de vida adecuado.

El empleado hoy día posiblemente realiza tareas rutinarias, repetitivas, mecanizadas, de modo que su trabajo puede no tener sentido, ser aburrido, monótono y pesado. La mecanización y rutinización, al mismo tiempo que reducen las posibilidades de satisfacción en el trabajo, disminuyen también las probabilidades de ascenso.

Probablemente la fuente de tensión más fuerte para el empleado ha sido el temor a perder lo que le es más querido, el prestigio de su posición.

La amenaza mayor a tal prestigio fuera de la oficina reside en que no parece existir ya escasez de personal suficientemente instruido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como sucede a menudo, el empleado procura proteger su posición en la burocracia por medio de una ideología. Las pretensiones de superioridad del empleado sobre el obrero han de considerarse que pertenecen a esta ideología. A veces, la identificación con la dirección es tan fuerte que llegan a contagiarse de su mentalidad política o social. También hemos de resaltar que los empleados intentan defender su posición pretendiendo que ciertos grupos étnicos o raciales no poseen las cualidades intrínsecas necesarias para cumplir las exigencias del trabajo de oficina.

7.6. EL ROL DE OBRERO

El sistema de relaciones sociales en el que se encuentran implicados los obreros es el determinado por el industrialismo en cuanto sistema de producción y por la burocracia industrial, las relaciones sociales del trabajo son de carácter primario.

La tecnología industrial, como hemos visto, se caracteriza ante todo por una gran división del trabajo y por la mecanización. En este sistema de producción, el obrero es un mero engranaje: su trabajo es rutinario, especializado y simple, de acuerdo con los imperativos de la eficiencia y de la racionalización. Un sistema productivo como éste obliga al obrero a relacionarse de forma peculiar con sus superiores y compañeros, siendo las relaciones de carácter limitado, ya que han de redu-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cirse a lo estrictamente necesario para la producción. Los con tactos sociales de los obreros han de limitarse, pues, a lo exi gido por el flujo del trabajo, la necesidad de transmitir infor mación o el abastecimiento de materias primas, la situación va ría según cada caso concreto: las condiciones tecnológicas re-- quier en un mayor o menor grado de contacto social de acuerdo -- con las circunstancias particulares.

Como consecuencia de su posición en la organización bu-- rocrática, el obrero se relaciona con sus superiores y compañe-- ros según pautas concretas. En teoría, sólo debe mantener aque-- llas relaciones que se consideran necesarias para los fines bu-- rocráticos o, al menos, evitar aquellas que dificultan la conse-- cución de los mismos. Lo que implica que se le limita mucho el con tacto con sus superiores: sólo tiene que obedecer las órde-- nes, formular peticiones e informar sobre el trabajo.

Por parte de la dirección, la relación con los obreros-- ha de ser fría e impersonal. El único contacto con los niveles altos de dirección por parte de los trabajadores se limita a la re cepción de órdenes impersonales transmitidas por los superio-- res intermedios.

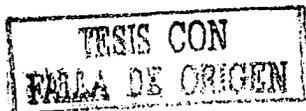
La organización burocrática exige o permite escasa o -- ninguna relación del obrero con sus compañeros. La burocracia-- es, en esencia, una organización jerárquica en la que la inte-- racción más importante tiene lugar en un sentido "vertical", es

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

decir, entre superior y subordinado.

Se puede concluir, por tanto, que las relaciones sociales del trabajo del obrero son escasas en número y de alcance limitado, ya se trate de las relaciones tecnológicas o de las burocráticas. Además, tales relaciones tienen una intimidad limitado tanto la tecnología como la burocracia exigen relaciones sociales impersonales específicas y objetivas. Indudablemente las relaciones sociales del trabajo compensan poco al obrero de la pérdida de importancia, monotonía y fatiga propias del trabajo fabril.

TESIS CON
FOLIO DE ORIGEN



8. FACTORES QUE AFECTAN LOS SISTEMAS ABIERTOS

Como ya habíamos visto anteriormente las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se tiene un sistema social más complejo que desafía virtualmente toda comprensión. No obstante, la sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios que la tecnología pone a su disposición.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible debido a que se originan necesidades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de valores. Sin embargo dicho comportamiento se ve afectado por diferentes factores que alteran el óptimo funcionamiento de la organización, y que a continuación mencionaremos:

8.1. MOTIVACION

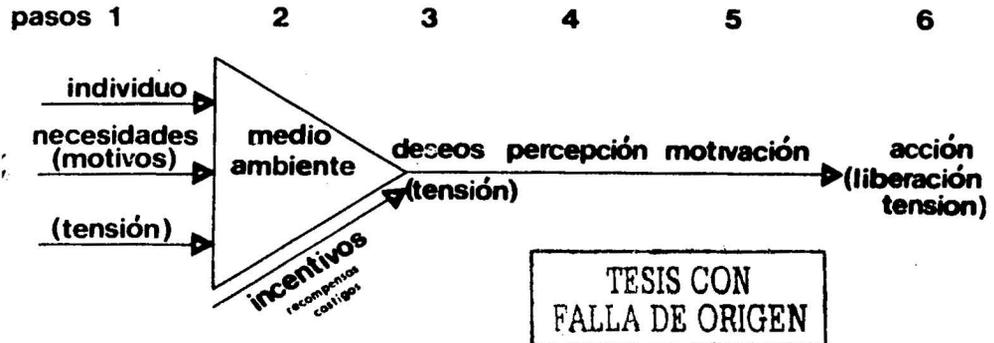
Se entiende por motivación a los mecanismos internos de una persona que sostiene su actividad continuada como ser huma-

no. Dichos mecanismos los encontramos en tejido corporal, son respuestas fisiológicas automáticas a los estados de tensión -- del organismo, designadas para reducir estos estados de tensión sin tomar en cuenta si la tensión esta generada dentro o fuera del cuerpo.

- Modelo de Motivación.

Los Motivos son expresiones de las necesidades de las personas, son por lo tanto personales e internos. Por otro lado los incentivos son exteriores a la persona. Forman parte -- del ambiente de trabajo por acción directa de la gerencia, con el fin de alentar a los trabajadores a desempeñar sus trabajos.

Las necesidades crean tensiones que se modifican mediante la cultura de las personas para originar ciertos deseos. -- Esos deseos se interpretan por medio de incentivos positivos y negativos, y de la percepción que el individuo tenga del ambiente, de manera que se produce una secuencia determinada de motivación y acción.



a) TIPOS DE NECESIDADES

Hay varias maneras de clasificar las necesidades. Una clasificación sencilla sería; 1) Las necesidades fisiológicas - básicas, denominadas necesidades primarias, y 2) Las necesidades sociales y psicológicas, clasificadas como secundarias.

Las necesidades fisiológicas incluyen alimento, agua, - sexo, sueño, aire y una temperatura más o menos confortable. - Estas necesidades surgen de una fisiología básica de la vida y son importantes para sobrevivir y preservar la especie.

Las necesidades secundarias son más vagas porque representan necesidades de la mente y el espíritu más que el cuerpo. Muchas de estas necesidades se desarrollan a medida que se madura. Las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos de motivación de los gerentes.

- Jerarquías de Necesidades

Es conveniente conocer cuales son las necesidades primarias y secundarias de una persona; pero saberlo no contesta el interrogante de cuales son importantes en un momento y sitio en particular. Se reconoce que las necesidades tienen una prioridad específica. A medida que se satisfacen las necesidades básicas las personas tratan de llenar las de niveles más elevados. Si las necesidades básicas de una persona no quedan satisfechas, requieren prioridad, por lo cual es preciso posponer los esfuerzos encaminados a satisfacer las necesidades de más alto nivel.

A. H. Maslow describió una jerarquía de necesidades de 5 niveles, que es la teoría más conocida. Estos 5 niveles incluyen:

1. Necesidades Fisiológicas Básicas
2. Seguridad Física y Emocional
3. Necesidades de Pertenencia y de índole Social
4. Estimación y Posición Social
5. Autoactualización y satisfacción.

El aspecto importante sobre los niveles de las necesidades es que generalmente siguen una secuencia de dominación definida. Las necesidades del segundo nivel no dominan sino hasta que hallan quedado razonablemente satisfechas las del primer nivel. Las del tercer nivel no dominan antes que se cubran razonablemente bien las del primer y segundo niveles y así sucesivamente, como se ilustra a continuación:



- Necesidades Fisiológicas Básicas (Primarias)

Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Pueden saciarse a diferencia de las secundarias.

- Seguridad Física y emocional.

El Hombre desea estar, en la medida de lo posible, acubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias; necesita, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

- Necesidades de Pertenencia y de índole Social.

Para sobrevivir el ser humano, necesita, salvo raras excepciones aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

- Estimación y Posición Social.

Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad: no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

- Autoactualización y satisfacción.

El ser humano por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congeneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esa necesidad.

8.2. PODER

El Poder es la capacidad para influir en otras personas y en los acontecimientos. Es el recurso básico del líder, la forma en que este difunde su influencia sobre los demás. Por otro lado los líderes obtienen y merecen el poder basándose en su personalidad, actividades y las situaciones en que actúan.

El Poder evoluciona en multitud de formas a continuación se mencionan los tipos de poder organizacional y sus fuentes:

a) PODER PERSONAL

Denominado también poder de referencia, carismático, y de personalidad. Se origina en cada líder en forma individual. Se trata de la aptitud de los líderes para obtener seguidores basándose en su propia personalidad. Tienen tal magnetismo per

sonal, aire de confianza y convicción en sus objetivos, que - - atraen y retienen seguidores. Los empleados los siguen porque desean hacerlo, sus emociones los obligan a ello. El líder detecta las necesidades de las personas y promete éxito para satisfacerlas.

b) PODER LEGITIMO

Conocido también como poder de posición u oficial, deri va de una autoridad superior. Tiene su origen en la cultura de la sociedad para la que el poder se delega legítimamente de las autoridades superiores a otros individuos. Otorga a los líderes el poder de controlar recursos y recompensas y castigar a - otros. Las personas aceptan este poder porque creen que es deseable y necesario mantener el orden y desalentar la anarquía - en una sociedad.

c) PODER DE LA PERICIA

Conocido también como autoridad del comportamiento, se deriva de la especialización y del aprendizaje. Es el poder -- que brota del conocimiento de una persona y la información que tiene sobre un acontecimiento. Depende de la educación, el - - adiestramiento y la experiencia, de modo que constituye un tipo importante de poder en la sociedad tecnológica moderna.

d) PODER POLITICO

Proviene del apoyo que confiere un grupo. Tiene su ori gen en la aptitud de un líder para trabajar con la gente y los

sistemas sociales para ganarse su lealtad y apoyo. Este poder evoluciona en todas las organizaciones.

8.3. AUTORIDAD

Se entiende por autoridad como poder legítimo, poder da do a una persona o un puesto en particular, poder reconocido -- por todos y que no solo considera adecuado y acepta aquel que -- lo tiene, sino aquellos sobre los que se ejercen y aun otros -- miembros del sistema.

Desde un punto de vista eminentemente administrativo po dría definirse la autoridad como la facultad para tomar decisio nes y que produzcan efectos.

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos de autoridad: Los dos primeros, de indole jurídico, forman la autoridad pro-- piamente dicha; los dos últimos más bien forman la autoridad mo ral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son comple mentos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

a) AUTORIDAD FORMAL

Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. Puede ser esta -- de dos tipos: Autoridad Lineal o Funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un -- jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para-- funciones distintas.

b) AUTORIDAD OPERATIVA

Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones.

c) AUTORIDAD TECNICA

Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, -- que una persona posee en determinada materia.

d) AUTORIDAD PERSONAL

Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal ninguna.

Como nos podemos dar cuenta no existe Autoridad sin Poder debido a que este va intimamente relacionado con la característica innata de la Autoridad, así mismo el Poder se ejerce -- por sí solo sin intervenir la Autoridad, ya que este es una característica particular de la persona.

8.4. LIDERAZGO

Liderazgo es la habilidad de persuadir a otra persona, de buscar con entusiasmo objetivos definidos, lo único que se le pide a los líderes es que influyan para que otros los sigan.

El hecho de que influyan a otros a seguirlos no garantiza que vayan en la dirección correcta.

Los líderes constituyen el recurso humano clave de cualquier organización debido a que los mejores líderes desarrollan mejores empleados y ambos generan mejores resultados, por lo cual una empresa, que cuente con mejores líderes efectúa una mayor contribución a la sociedad y obtiene una ventaja competitiva.

Los líderes ayudan a reunir recursos, presupuesto, poder y otros elementos esenciales para ejecutar el trabajo. También deben estimular a las personas para que deseen realizar el trabajo.

Un buen líder conoce bien el asunto que maneja y trata bien a sus subordinados reconociéndoles que el trabajo de éstos es importante.

Sirven como modeladores de un papel para sus seguidores, pero los líderes son también seguidores, casi siempre deben informar a alguien más elevado y por tanto deben ser capaces de representar ambos papeles y relacionarse correctamente en el sentido ascendente y descendente. En organizaciones formales de varios niveles, la habilidad de seguir modelos es requisito para un buen liderazgo.

Los líderes utilizan tres clases de actividades:

- La aptitud técnica se refiere a la habilidad y el conocimiento que tiene una persona cualquier tipo de procesos ó técnicas.
- Esta capacidad es el requisito para ejecutar un trabajo a nivel operativo pero a medida que los empleados - - - ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas disminuyen proporcionalmente en importancia. Dependen cada vez menos de las habilidades técnicas de sus subordinados y como sucede en muchos casos, - jamás ponen en práctica ninguna de las habilidades técnicas que supervisan.
- La aptitud humana es la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y llevar a cabo el trabajo en equipo.
- La aptitud conceptual es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias tales como los planes a largo plazo, estas se relacionan con las ideas en tanto que la aptitud humana concierne a las personas y la aptitud técnica a las cosas.

El establecimiento de metas es la determinación de blan

ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA

cos u objetivos para lograr un desempeño exitoso, los miembros del grupo necesitan sentir que tienen una meta valiosa que pueden alcanzar con los recursos y el liderazgo disponible. El -- proceso de la fijación de metas requiere por lo menos de tres - etapas, que son las siguientes:

- Definición de la Meta.

Le exige al líder explique el propósito que se persigue con cada una de ellas y la necesidad de las mismas cualquiera - que sea la situación, las personas necesitan metas que sean sig nificativas para ellas, con el fin de sentirse plenamente moti vados.

- Metas Específicas.

Es preciso que las metas sean tan específicas como sea posible, de manera que los empleados tengan el conocimiento del logro una vez que las alcanza.

- Retroalimentación sobre la forma en que se van alcanzando las Metas.

Cuando las personas tienen metas bien definidas, necesi tan una retroalimentación sobre la forma en que van alcanzando sus metas. De otra manera, se encuentran que están "trabajando a oscuras" y no tienen manera alguna de determinar el éxito que están logrando.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

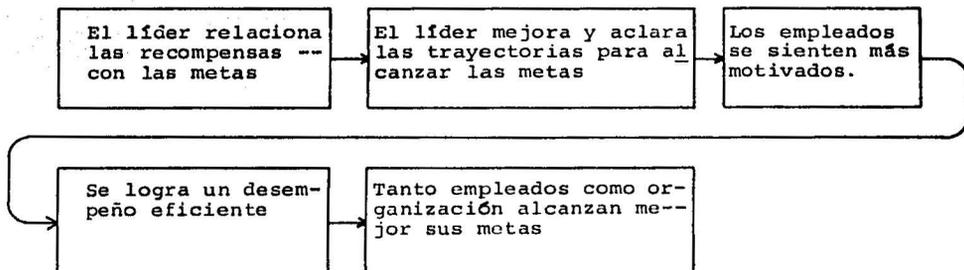
a) **MODELO DEL LIDERAZGO DE TRAYECTORIA-META**

Este modelo determina que el trabajo del líder es despertar más deseos por alcanzar metas y mejorar las trayectorias para lograrlas, de manera que puedan alcanzarse más fácilmente. De esta manera, las acciones de los empleados están ligadas con las metas de la organización.

Los líderes elaboran la relación trayectoria - meta de diferentes maneras. Pueden dar mejores recompensas por la consecución de la meta, de manera que ésta adquiera un nuevo atractivo, también pueden dar retroalimentación sobre el logro de metas, lo que constituye un tipo de reconocimiento de su consecución.

Una de las principales prácticas relacionadas con la fijación de metas y el concepto de la trayectoria - meta, es la administración por objetivos.

Proceso de Liderazgo de Trayectoria - Meta.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Estilo de Liderazgo

- Líderes positivos y negativos.

No todos los líderes se ponen en contacto con las personas de la misma manera para motivarlos. Si el planteamiento -- hace hincapié en las recompensas para los seguidores el líder - utiliza un liderazgo positivo. Si se hace en los castigos, se estará aplicando un liderazgo negativo.

Generalmente el liderazgo positivo logra una mayor satisfacción en el trabajo y un mejor desempeño.

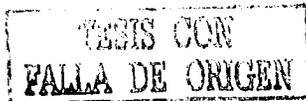
En muchas circunstancias el liderazgo negativo produce una situación aceptable, pero su costo en el aspecto humano es muy alto. Los líderes negativos actúan de un modo dominante y altanero.

Incluso los líderes más consecuentes recurren en algunas ocasiones al liderazgo negativo, porque no siempre pueden - determinar como motivar positivamente a un empleado.

- Líderes autocrático, participativos y de políticas laxas.

Se les pueden considerar según el tipo de estilo. Cada uno de estos estilos tienen sus beneficios y limitaciones.

Un líder utiliza los 3 estilos en el curso del tiempo,-



pero uno de ellos es el que tiende a ser dominante.

- Líderes autocráticos.

Estos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Es típicamente negativo, basándose en amenazas y -- castigos, pero puede ser positivo, porque un líder autocrático-- está en posición de conceder recompensas a sus empleados.

Un líder que suele dar recompensas, es un autocrático - benévolo.

Algunas ventajas del liderazgo autocrático son que proporcionan una fuerte motivación y recompensas para el líder, -- permite tomar decisiones rápidas. Se utiliza a los subordinados menos competentes porque no planifican prácticamente nada, -- no organizan, ni toman decisiones y necesitan poca iniciativa.

Su principal desventaja es que desagrada a las personas. En las situaciones autocráticas es muy fácil que se genere frustración, insatisfacción, temor y conflicto. Los empleados suelen sentir que están produciendo porque se les obliga a hacerlo, no porque se les motive para ello.

- Líderes participativos

Descentralizan la autoridad. Las decisiones brotan de consultas con los seguidores, a quienes se les reconoce su participación. A los empleados se les informa sobre las condicio-



nes que afectan sus trabajos, hecho que los impulsa a expresar sus ideas y sugerencias.

- Líderes de políticas laxas.

Hay dos estilos de liderazgo distintos que se usan con los empleados, es decir, la consideración y la estructura, conocidas también como orientación hacia el empleado y orientación hacia la tarea.

Los líderes considerados se preocupan por las necesidades humanas de sus empleados, tratan de desarrollar un trabajo de equipo y ayudan a sus empleados con sus problemas.

Los líderes estructurados con una orientación hacia la tarea o el trabajo, opinan que obtienen mejores resultados manteniendo a las personas constantemente ocupadas y con la urgencia de producir.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

En cuanto al trabajo anterior definido como la actividad más importante del hombre nos damos cuenta que el elemento principal en una organización tomando en cuenta sus aspectos -- técnicos, fisiológicos, psicológicos y económicos para obtener el máximo beneficio de este en un sistema social. Siendo su -- principal actividad la transformación de la materia prima para crear bienes satisfactorios.

Otro aspecto que consideramos dentro de un sistema social son los Roles. Estos nos van a dar a conocer el papel que realizan las personas dentro de una organización de acuerdo a -- la responsabilidad que tienen ante esta.

La Importancia de un Sistema Social es el estar formado de Grupos de individuos, que interactúan y se relacionan entre sí con un objetivo común. Cada grupo presenta un objetivo determinado con el cual van a estar identificados los individuos.

En un Sistema Cerrado no tiene un desarrollo normal a -- diferencia del sistema abierto porque no existe una retroalimentación de la información con el medio ambiente.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Un Sistema Social debe estar en constante movimiento -- con el medio ambiente para evitar la entropía es decir evitar - la destrucción de la organización buscando por esto la entropía negativa importando energía o guardándola.

Para lograr su equilibrio la organización cumple un modelo del cual no debe alternarse o romperse llegando así a la - homeostasis. El Ciclo esta tomado por los diversos insumos (materia prima, trabajo humano), su transformación obteniendo así un pro ducto determinado que genera riqueza, para que nuevamente se ob tengan los mismos.

Para lograr un insumo y siguiendo transformando los Sig temas requieren de Subsistemas estos estan divididos en dos los Subsistemas que van a apoyar el buen funcionamiento de la Organización y los que se encargan mantener el contacto con el me-- dio ambiente con la organización.

La Organización necesita de una Estructura para poder - identificarse y desarrollarse y consideramos a la burocracia -- por la división de actividades unificadas que se consideran deberes inherentes al empleo, los roles que juegan el director, el - empleado y el obrero son muy diferentes a la de otras estructu- ras por ser bien definidos.

Para que un sistema abierto funcione adecuadamente nece sita optimizar la intervención del factor humano valiendose de-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

herramientas tales como la Motivación que es la fuerza impulsora, el poder, la autoridad y el liderazgo que son fuerzas de Dirección a las personas para el logro de los objetivos de la empresa, así como los del individuo.

Uno de los elementos más importantes dentro de un sistema social es el humano.

Este. Interviene en la transformación de la Materia -- Prima con el objeto de obtener un beneficio o fin manteniendo - el equilibrio de la organización a través de una retroalimentación tomando en cuenta la influencia del medio ambiente para su conservación y mantenimiento.

Para lograr esto el Hombre requiere identificarse con - los objetivos mismos de la organización integrando grupos, desempeñando Roles, para la satisfacción de necesidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia Fernando

"Administración de Recursos Humanos"

Ed. Trillas México, 1973

CLAY Lindgren Henry

"Introducción a la Psicología Social"

Ed. Trillas México 1982

DALE Ernest

"Organización"

Ed. Técnica S. A. México, 1981

DAVIS Keith

"El Comportamiento Humano en el Trabajo"

Ed. Mc. Graw-Hill, México 1983.

DUNETTE Marvin D. KIRCHNER Wayne K.

"Psicología Industrial"

Ed. Trillas México 1975

HORTON Paul B. & HUNT Chester L

"Sociología"

Ed. Mc. Graw-Hill México 1981

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

JOHANSEN Bentoglio Oscar

"Las Comunicaciones y la conducta de la Organización"

Ed. Diana. México 1979.

KATZ Daniel. KAHN Robert L.

"Psicología Social de las Organizaciones"

Ed. Trillas. México 1979

ORTEGA Blake j. Arturo

"Diccionario de Planeación y Planificación"

Ed. Edicol. México 1982

REYES Ponce Agustin

"Asministración de Empresas" (Segunda Parte)

Ed. Limusa. México 1982

SCHNEIDER V. Eugene

"Sociología Industrial"

Ed. Guadarrama, Madrid 1966

TIFFIN Joseph y MC. CORMICK Ernest

"Sociología Industrial"

Ed. Diana. México 1978.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN