



1.1. La teoría organizacional

La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias.

En otras palabras, se encarga del estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración: es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

1.1.1. Concepto de organización

Sabemos que la administración es aplicable a todo tipo de organizaciones. Pero ¿qué es una organización? Puede ser entendida como el desarrollo de una estructura intencional y formalizada de funciones o puestos; o como una entidad económico-social (empresa), integrada por individuos y recursos (monetarios, tecnológicos, materiales, etcétera), que genera beneficios para la sociedad, y en la cual se basa el desarrollo de una nación.

Entonces, una organización es una colectividad de personas, trabajadores y empleados, ligados por determinadas relaciones socioeconómicas condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta.

Además, la organización puede identificarse como un grupo de individuos que poseen objetivos comunes (por ejemplo, Iglesia, familia, gobierno, escuelas, ejército). Asimismo, es un sistema incluido en otro más amplio: la sociedad con la que interactúa. También es un sistema social integrado por personas y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura –dentro de un contexto al que controlan parcialmente–, desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes.

1.1.2. Importancia de las organizaciones

Actualmente, los individuos tienen un concepto diferente de la forma como operan las organizaciones (actividad administrativa), que no siempre ha sido igual. El



momento histórico que vivimos nos obliga a aplicar procesos más dinámicos y complejos que los utilizados en otros tiempos.

El hombre aprendió que para subsistir debería trabajar, buscando en sus actividades mayor efectividad. Pero también entendió que no podía hacerlo solo: se organizó en grupos para alcanzar sus objetivos. Esto significó una incipiente aplicación de la administración, cuyos procesos fueron evolucionando. Poco a poco, la humanidad fue comprendiendo cómo debía organizarse para satisfacer mejor sus necesidades. En este proceso, aprendió de sus éxitos y también de sus fracasos. Estas experiencias fueron pasando de generación en generación; se requirió mayor organización. Entonces, surgieron los líderes, quienes se encargaban de guiar las acciones de la comunidad.

En este marco, ya podemos percibir actos administrativos (planeación y organización), que trajeron como resultado la satisfacción más eficiente de las necesidades básicas. El paso de la vida primitiva a las civilizaciones condujo también al desarrollo de estructuras que originaron organizaciones más formales; el hombre tuvo que trabajar y formar grupos para alcanzar propósitos que de manera individual hubiera sido imposible. De esta manera, se fueron gestando valores, ideologías y bienes materiales, que evolucionaron hasta llegar a los niveles actuales.

Hoy día, la administración es muy importante para el surgimiento, desarrollo y consolidación de cualquier organización dedicada a la producción, comercialización o prestación de algún servicio. Se aplica a todo tipo de entidad organizacional (ya sea pública o privada, micro o macro, de servicios o industrial) y es dirigida por profesionales. El propósito de esta disciplina es obtener el esperado *superávit organizacional*, que se manifiesta en un incremento de las ganancias para los accionistas, diversos beneficios para las personas que integran la empresa (operarios, supervisores, vendedores, gerentes, etcétera) y el mismo desarrollo organizacional.



Como se puede observar, la administración tiene una extensa gama de aplicaciones y beneficios, que influyen directamente en las organizaciones y en su relación con el entorno. Por eso, es un medio extraordinario que incide positivamente en el desarrollo de la sociedad, en la organización misma y en cada individuo que la conforma.

En resumen, la importancia de las organizaciones radica en que éstas:

- ❑ Ayudan al progreso humano.
- ❑ Permiten la realización profesional de sus integrantes.
- ❑ Son parte fundamental de la economía de un país.
- ❑ Permiten conciliar los diversos intereses de sus miembros (empleados, accionistas, consumidores, etcétera).
- ❑ Son de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, nuevos productos...).
- ❑ Son el medio idóneo a través del cual pueden alcanzarse los objetivos de un grupo social.
- ❑ Diseñan y establecen los métodos para que puedan efectuarse las actividades eficientemente y con el menor esfuerzo.
- ❑ Buscan reducir la ineficiencia en las actividades, al disminuir los costos e incrementar la productividad.
- ❑ Permiten descender o eliminar la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades de quienes las llevan a cabo.

1.1.3. Clasificación de las organizaciones

En la actualidad, los avances tecnológicos, sociales y económicos han originado el nacimiento de un sinnúmero de empresas. Por eso, es indispensable precisar sus características y clasificarlas de acuerdo con el rubro que les corresponde.

Pero antes de mencionar la clasificación de las organizaciones, es necesario precisar el término *empresa*. Ésta es la unidad económico-social en donde se integran y coordinan capital, trabajo, producción, recursos humanos y materiales, encaminados a lograr un fin común y beneficiar a la sociedad.



Los requerimientos indispensables para la creación y desarrollo de una empresa son humanos, materiales y tecnológicos. A partir de éstos, las empresas pretenden satisfacer las necesidades de los consumidores, a través de las ventas de sus productos o servicios, pero también obtener un beneficio, representado por las utilidades. (Se recomienda consultar en línea, en la sección Otros documentos, artículos de interés de la asignatura de Administración II; por ejemplo, “Cómo se puede dar de alta una empresa”).

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo, las empresas se clasifican de la forma siguiente:

Actividad o giro	Régimen	Origen del capital	Magnitud
Industriales - Extractivas - Manufactureras	Jurídico - Sociedad anónima	Privadas y públicas - Nacionales - Extranjeras	Pequeñas, medianas y grandes
Comerciales - Mayoristas - Minoristas - Comisionistas - Multinivel	- Sociedad cooperativa - Sociedad de responsabilidad limitada	- Transnacionales - Multinacionales - Globalizadoras - Controladoras	Para determinar su clasificación, se consideran: - Volumen de ventas - Personal - Utilidades
De servicio - Transporte - Turismo - Educación - Salud - Financieras - Outsourcing	- Sociedad de capital variable		

Actividad o giro

- *Industriales.* Se encargan de la transformación y extracción de materias primas, renovables o no renovables (pesqueras, petroleras y mineras).
- *Comerciales.* Trabajan como intermediarias entre el productor y el consumidor, y se dedican a la compra-venta de diferentes artículos o productos terminados.
- *De servicio.* Su función primordial es brindar un servicio a la sociedad en general, con carácter lucrativo o no lucrativo (transporte, turismo, restaurantes, etcétera).

Régimen

- *Jurídico:* http://www.lafacu.com/apuntes/derecho/dere_merc/



Origen del capital

- *Privadas*. Buscan obtener un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Su capital proviene de inversionistas privados cuyo propósito es obtener una ganancia.
- *Públicas*. Su objetivo es cubrir un requerimiento general o social, independientemente de los beneficios lucrativos. Su capital no proviene de particulares, sino del Estado.
- *Globales*. Su capital es de origen extranjero, pero las utilidades se distribuyen en los países de origen.

Magnitud

- *Pequeñas, medianas y grandes*. Como es complicado definir qué es una empresa pequeña, cuándo dejó de serlo y se convirtió en mediana, etcétera, es necesario analizar las finanzas, personal ocupado, producción, ventas y criterios que aplica Nacional Financiera para determinar la magnitud de una empresa.

También debemos mencionar que todas las empresas requieren un acta constitutiva, donde deben aparecer el nombre de la entidad, fecha de inicio de operaciones, cantidad de socios y capital aportado, producto a fabricar o vender, ubicación, giro y número de empleados.

1.1.4. La organización como sistema

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta han enriquecido la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, hay un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el de sistemas o escuela de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna, que surge como



consecuencia de la crisis de las corrientes clásica y de las relaciones humanas, y cuyo principio básico dice: “Todos los fenómenos que ocurren en lo amplio del universo o en las organizaciones están relacionados en alguna forma, por lo que cualquier examen del estado actual y la dirección futura que siga la teoría de la administración debería tomar necesariamente en cuenta el concepto de sistema”¹.

El primer expositor de la Teoría General de los Sistemas es Ludwing von Bertalanffy, quien intenta diseñar una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos. Bertalanffy señala que no hay elemento físico o químico independiente: todos están integrados en unidades interdependientes.

Sistema

Es un conjunto de reglas o principios ordenadamente relacionados: concurren a un mismo fin o constituyen un cierto modo de unidad. Las partes que componen al sistema no se refieren al campo físico (objetos), sino al funcional; por eso, son funciones básicas realizadas por el sistema: entradas, procesos y salidas.

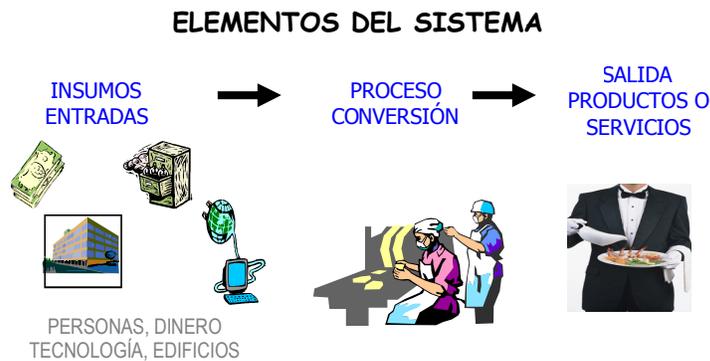
Entradas. Ingresos del sistema, que pueden ser recursos materiales, humanos o información. Constituyen la fuerza de arranque que suministra los requerimientos operativos al sistema.

Proceso. Transforma una entrada en salida. Puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etcétera.

Salidas. Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas, y al igual que éstas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las salidas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

Ejemplo:

¹ Joaquín Rodríguez y Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, p. 290.



Subsistemas

En la definición de sistema citada se hace referencia a los subsistemas que lo componen, cuando se indica que éste se forma de partes que integran un todo. Tales partes pueden ser a la vez sistemas (en este caso serían subsistemas del sistema de definición), ya que conforman un todo en sí mismos, pero en un rango inferior al del sistema que integran. Los subsistemas constituyen un sistema de rango mayor, denominado macrosistema.

Por lo anterior, a las organizaciones se les considera sistemas. Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio, la sociedad, con la que interactúa. También puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura dentro de un contexto al que controlan parcialmente, y desarrollan actividades aplicando recursos en la consecución de ciertos valores comunes.

Además, una organización es un sistema abierto debido a que está en interacción y equilibrio constantes con el medio ambiente que la rodea. Pero para sobrevivir, es necesario que siga un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y salida.

Los componentes o subsistemas que conforman a la organización se definen a continuación.

Subsistema, objetivos y valores. Conjunto de metas y misión que persigue la organización para satisfacer las demandas que le impone el medio ambiente externo. También incluye metas y valores de los miembros de la organización.



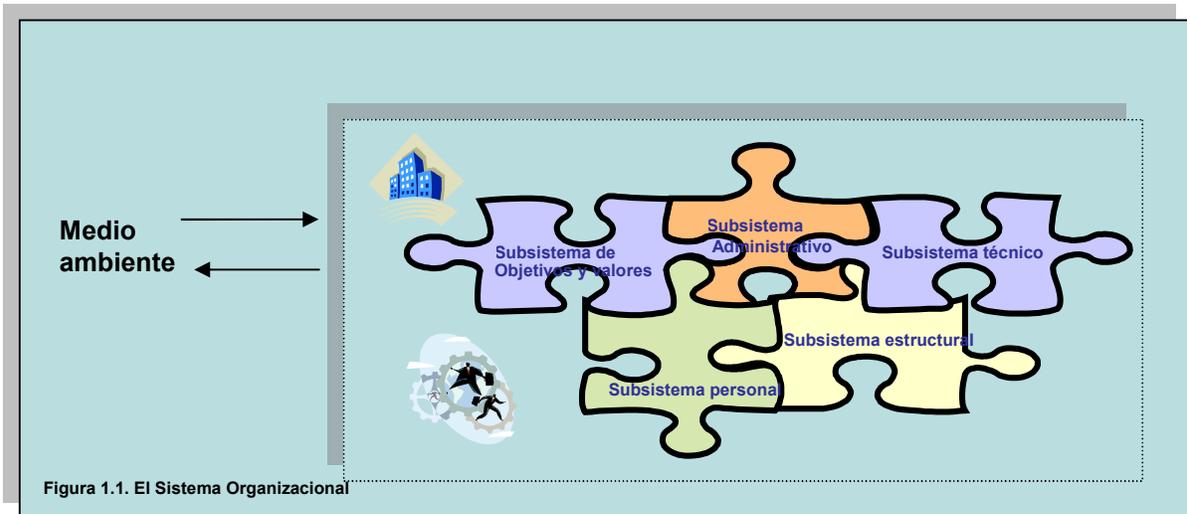
Subsistema técnico. Conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas (técnicas para la transformación de insumos en productos, instalaciones y tecnología). Este subsistema va cambiando de acuerdo con la especialización de conocimientos y habilidades requeridos.

Subsistema estructural. Es la forma como se organizan y estructuran las tareas. Está relacionado con la autoridad y la comunicación. La estructura de la organización está determinada por su constitución, puestos jerárquicos y procedimientos; y el subsistema funciona como un puente –que a veces rebasa la estructura formal– entre lo técnico y lo psicosocial, en constante interacción.

Subsistema personal. Está compuesto por individuos y grupos en interacción. Implica la conducta individual, motivación, relaciones del estatus y dinámica de los grupos. Incluye recursos humanos, actitudes, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

Subsistema administrativo. Relaciona la organización con su medio y establece objetivos. Desarrolla planes de integración, estrategias y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control. Comprende la fijación de objetivos, planeación, integración, organización, instrumentación y control.

Para que la organización opere de forma eficiente, es necesario que los subsistemas interactúen entre sí, como se muestra en la figura siguiente:



1.1.5. Clasificación de los sistemas

Hay variedad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas.

En cuanto a su constitución

Físicos o concretos. Cuando están compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño, es decir, cuando por lo menos dos de sus elementos son objetos (por ejemplo, una silla).

Abstractos. Cuando están constituidos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces existen sólo en el pensamiento de las personas. Es el caso de una escuela con sus salones de clase, pupitres, tableros, iluminación, etcétera, (sistema físico), para desarrollar un programa de educación (sistema abstracto); o un centro de procesamiento de datos, en donde el equipo y los circuitos procesan programas de instrucciones a la computadora (por ejemplo, un idioma o un sistema numérico).



En cuanto a su naturaleza

Cerrados. No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea: son herméticos a cualquier influencia ambiental. Además, algunos autores han dado el nombre de cerrados a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente programado y que operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente. El término también es utilizado para distinguir sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de manera peculiar y rígida, produciendo una salida invariable, como los sistemas mecánicos o las máquinas (es el caso de una estufa, que sólo recibe gas para funcionar).

Abiertos. Presentan relaciones de intercambio de materia y energía con el ambiente, a través de entradas y salidas. Son eminentemente *adaptativos*: para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente, y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza. El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: del individuo, grupo, organización y sociedad.

Según Sergio Hernández y Rodríguez, los sistemas se clasifican de acuerdo con:

- a. Interacción con otros sistemas: abiertos y cerrados.
- b. Composición material y objetiva: abstractos y concretos.
- c. Capacidad de respuesta: pasivos, activos y reactivos.
- d. Movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos.
- e. Predeterminación de su funcionamiento: determinísticos y dependientes.
- f. Grado de dependencia: independientes y dependientes².

² *Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, p. 99.



Jerarquía de los sistemas

Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo, Kenneth Boulding –quien escribió un artículo sobre la teoría general de sistemas– contribuye al avance del pensamiento científico, pues proporciona una clasificación útil de los sistemas, donde establece los siguientes niveles jerárquicos:

Primero	Estructura estática. Se le puede llamar nivel de los marcos de referencia.
Segundo	Sistema dinámico simple. Considera movimientos necesarios y predeterminados. Se puede denominar <i>reloj de trabajo</i> .
Tercero	Mecanismo de control o sistema cibernético. El sistema se autorregula para mantener su equilibrio.
Cuarto	Sistema abierto o autoestructurado. En este nivel se comienza a diferenciar la vida, por lo que puede considerarse nivel de célula.
Quinto	Genético-social. Está caracterizado por las plantas.
Sexto	Sistema animal. Se distingue por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y autoconciencia.
Séptimo	Sistema humano. Es el nivel del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y los símbolos.
Octavo	Sistema social o de organizaciones humanas. Constituye el siguiente nivel y comprende el contenido y significado de mensajes, naturaleza y dimensiones del sistema de valores, transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía, y una compleja gama de emociones humanas.
Noveno	Sistemas trascendentales. Completan los niveles de clasificación; son los últimos y absolutos, ineludibles y desconocidos, que también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones.



1.1.6. Comportamiento organizacional

La relación entre personas y organizaciones siempre se ha considerado problemática en cuanto a integración se refiere: no siempre es cooperativa; puede ser tensa y conflictiva. Esta realidad fue analizada por diferentes estudiosos, quienes advirtieron que las organizaciones pueden acabar con la personalidad del individuo. Elton Mayo, por ejemplo, realizó extensos estudios sobre el impacto que causan las organizaciones (en su caso industriales) sobre la persona. Poco a poco, el enfoque aplicado por Taylor fue cambiando y dio paso a una perspectiva más humana, que centraba su atención en el hombre y el grupo social.

Los individuos no siempre comparten los mismos objetivos de las organizaciones; sin embargo, para que éstas puedan funcionar adecuadamente se requiere un equilibrio en la relación de ambas partes. Para entender esta problemática, Kast y Rosenzweig destacaron los siguientes aspectos sobre las organizaciones:

- a. El comportamiento de las organizaciones debe ser orientado hacia objetivos más o menos comprendidos por sus miembros.
- b. La organización está formada por sistemas psicosociales: personas que trabajan en grupo.
- c. La organización está integrada por sistemas tecnológicos: personas que usan conocimientos y técnicas para cumplir sus tareas.
- d. Una organización es una integración de actividades estructuradas: personas que trabajan juntas; e implica estructuración e integración de actividades: personas que trabajan juntas con relaciones interdependientes.
- e. Como una organización implica integración y coordinación de actividades individuales o grupales, es inevitable el surgimiento de algún conflicto abierto o disimulado, funcional o disfuncional³.

Así como la organización tiene expectativas respecto de las aptitudes y habilidades de sus empleados (que trabajen y realicen sus funciones), también

³ Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, p. 94.



éstos esperan algo de la organización. Las personas buscan una organización esperando que satisfaga algunas de sus necesidades, y se esfuerzan para lograrlo. Aquí, surge la relación entre empleados y organización (proceso de reciprocidad): la organización espera que las personas realicen las tareas asignadas, y a cambio les concede incentivos y recompensas.

Según algunos autores, la vida es una serie de acuerdos y pactos que las personas mantienen consigo mismas y los demás. El contrato es un medio de creación e intercambio de valores entre las personas. En el fondo, cada ser humano representa sus propios contratos, que rigen sus relaciones interpersonales.

Con base en las anotaciones anteriores, el comportamiento organizacional estudia, precisamente, cómo se comportan las personas dentro de las organizaciones. También se ha definido como un campo de estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, que busca establecer en qué medida influyen los individuos, grupos y ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, con el propósito de emplear los conocimientos adquiridos y aplicarlos para mejorar la eficacia de la organización.

Freemont Kast dice que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que se basa en la teoría, la investigación y las observaciones: “Se preocupa por analizar y comprender las actitudes, los sentimientos, las percepciones, los motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio de organización. Sus objetivos principales son mejorar el desempeño de los individuos y la organización y aumentar la satisfacción de los participantes”⁴. Asimismo, esta disciplina conjunta aportaciones de diversas áreas: psicología, antropología, sociología y ciencia política, entre otras.

El estudio del comportamiento de las personas dentro de una empresa, como ya se dijo, es un aspecto que antes no se había tomado en consideración por los gerentes, y hoy constituye una de las asignaturas más importantes, que comprende las variables siguientes:

⁴ *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencia*, p. 91.



Productividad. La empresa es productiva si es eficaz y eficiente: alcanza sus objetivos a bajo costo.

Ausentismo. La empresa no puede alcanzar sus metas si las personas no se presentan a trabajar. Toda entidad debe considerar este aspecto, pues modifica sobremanera los costos.

Satisfacción en el trabajo. La recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo debe ser equilibrada para que esté conforme y convencido de que merece eso.

Variables a nivel individual. Son los valores, actitudes, personalidad y habilidades de cada trabajador, que influirán en su comportamiento laboral y pueden ser modificables por la empresa.

Variables a nivel de grupo. Es el comportamiento de los trabajadores en grupo.

Edad. La edad siempre ha sido importante dentro de las organizaciones. Se piensa que las personas mayores producen menos; sin embargo, ellas tienen un punto a favor: poseen experiencia y difícilmente son remplazadas, además, tratan de conservar su empleo. Pero también es cierto que una persona mayor puede incurrir más en ausentismo, debido a que es más proclive a enfermarse.

Género. A pesar que las diferencias entre hombres y mujeres en la realización del trabajo son más reducidas que en otros tiempos, la mujer prefiere una labor que le permita combinar sus actividades. Además, según estudios, las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que están ligadas a responsabilidades de hogar y familia.



Estado civil. Se cree que el hombre casado es más responsable, falta poco y está más satisfecho con su trabajo, debido a que tiene una familia cuyos intereses debe proteger.

Antigüedad. La antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva: entre más tiempo tiene el individuo en la empresa más se perfecciona su actividad y está más satisfecho con lo que hace. No obstante, las empresas suelen evitar la antigüedad de sus trabajadores.

Habilidades. Son las capacidades para realizar diversas actividades. Varían de una a otra persona, por lo que se debe identificar y encontrar la mejor manera de canalizarlas y aplicarlas.

Habilidades intelectuales. Están referidas a las actividades mentales y pueden medirse a través de pruebas psicológicas.

Habilidades físicas. Son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor y destreza.

Personalidad. Es la forma como la persona se comporta con su entorno. Se va forjando a lo largo de la vida con base en varios factores: herencia, ambiente, primeros aprendizajes, crecimiento, cultura, grupos sociales que rodean al individuo, etcétera.

Como las organizaciones son sistemas que requieren cooperación, es importante conocer los motivos que conducen a los individuos a cooperar. Varios autores consideran que la persona coopera cuando las actividades que realiza contribuyen directamente a alcanzar sus objetivos individuales. Pero ante todo, es necesario un equilibrio entre el individuo y la organización. El trabajador debe ser remunerado y motivado correctamente para que se sienta incluido en la empresa y



permanezca en el empleo. Así, la organización tendrá de él cooperación necesaria para alcanzar sus propósitos.

En resumen, podemos decir que:

- a. El comportamiento organizacional estudia tres factores fundamentales: las personas como individuos, los grupos y las estructuras.
- b. El comportamiento organizacional analiza la actuación de las personas dentro de la empresa.
- c. Las organizaciones son sistemas sociales donde se combinan ciencia, personas y tecnología.
- d. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es muy importante porque integra necesidades y valores arraigados en las personas.
- e. Es importante aumentar nuestro conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones e incrementar nuestra capacidad para elevar la calidad laboral y las relaciones humanas en el trabajo.
- f. Los elementos clave para el estudio del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el medio ambiente.
- g. Para comprender mejor la actuación de las personas en las organizaciones e incrementar la calidad y eficiencia de éstas, el comportamiento organizacional se apoya en los conocimientos científicos aportados por distintas ciencias de la conducta.

1.1.7. Cultura y ambiente organizacional

<http://www.felafacs.org/dialogos/pdf39/4Carmen.pdf>

La visión sobre las personas siempre afectará el enfoque que tengan las organizaciones cuando éstas se diseñan y, sobre todo, se administran. Se dice que las organizaciones dirigidas de manera positiva suelen ser, para quienes participan en ellas, más eficientes y satisfactorias. Sin embargo, para que esto sea real, es necesario conocer las costumbres, creencias y valores de sus integrantes;



la estructura, filosofía y misión de la organización; los procesos de toma de decisiones y sistemas de control que, al interactuar entre sí, producen normas de comportamiento que afectan a la organización (cultura organizacional).

Antes de referirnos a cultura organizacional, debemos precisar el término *cultura* en sentido general. Ésta es el conjunto de creencias, valores, patrones de conducta y conocimientos de un individuo, sociedad, país, etcétera, aceptado por todos los miembros del grupo. Además, la cultura permite adecuar las conductas de los individuos enfocados hacia un fin común, con lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones comunes. Todo lo que puede conformar la naturaleza del individuo en su comportamiento diario y con su medio ambiente que le rodea es cultura.

En una organización hay personas que trabajan de forma coordinada para elaborar un producto o prestar un servicio, y poseen una serie de valores y costumbres que podríamos denominar cultura organizacional:

Las personas y las organizaciones tienen una serie de valores, vicios, principios, actitudes, costumbres, formas de comunicarse, etcétera, que se han ido conformando a lo largo de su historia y en los que además han influido factores como la ubicación geográfica, estilo de liderazgos pasados y presentes, edad, promedio prevaleciente y antigüedad de la empresa. En resumen, al conjunto de todos estos elementos positivos y negativos lo podemos denominar cultura organizacional⁵.

Por su parte, Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig definen así la cultura organizacional: “La cultura es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)”⁶.

El concepto cultura organizacional se refiere a un sistema de valores compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que la distinguen de otras:

⁵ Alfredo Acle Tomasini, *Retos y riesgos de la calidad total*, p. 57.

⁶ F. Kast, *op. cit.*, p. 703.



- a. *Identidad de sus miembros.* Grado en que los empleados se identifican con la organización.
- b. *Énfasis en el grupo.* Las actividades laborales se organizan en torno de grupos y no de personas.
- c. *Enfoque hacia las personas.* Las decisiones de la administración siempre tendrán repercusiones en los miembros de la organización.
- d. *Integración de unidades.* Está ligada con la coordinación adecuada de las subunidades tanto de forma general como independiente.
- e. *Control.* Uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- f. *Criterios para recompensar.* Forma como se distribuyen las recompensas, ya sea económicas o a través de ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y su antigüedad.
- g. *Enfoque hacia un sistema abierto.* Rango en que la organización controla y responde a los cambios externos.

La mayoría de las organizaciones grandes tiene una cultura dominante y diversas subculturas. La primera expresa los valores centrales compartidos por el grueso de sus miembros (cultura dominante); y las subculturas, sus problemas, situaciones y experiencias (departamentos y división geográfica).

Si las organizaciones no contaran con una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas de numerosas subculturas, la cultura organizacional disminuiría mucho, pues no habría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

La cultura organizacional que comparte el conocimiento permite a todos sus miembros fomentar una cultura dominante que valora lo que sabe cada uno de ellos, y genera un sentido de identidad. Una cultura así puede ayudar al éxito de las organizaciones, ya que guía el comportamiento y da significado a las actividades; genera un compromiso que supera el interés personal y beneficia a



toda la entidad; produce gran estabilidad social y conformidad del individuo con su trabajo, ya que recibe recompensas y reconocimientos por sus aportaciones, y produce más.

Si se sabe utilizar, la cultura organizacional puede ser una ventaja, ya que al haber valores comunes, se facilita la comunicación, la cooperación y, sobre todo, el compromiso. Pero siempre debe haber equilibrio y congruencia entre cultura, estrategias y tipo de administración.

Con todo, el reto es convertir la cultura organizacional hacia nuevos valores (calidad, trabajo en equipo, responsabilidad personal, análisis de problemas y búsqueda de soluciones) y a la eficiencia.

1.1.8. Responsabilidad social y ética de las organizaciones

<http://www.mural.com/negocios/articulo/351290/>

http://www.tij.uia.mx/ethos/ethos_art04.html

La sociedad exige de los administradores (en particular de los más altos) que den razón de su responsabilidad social. Este requerimiento no es nuevo, surge durante la primera mitad del siglo XX, e “implica la capacidad de establecer una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales del entorno, buscando un beneficio para ellas misma y la sociedad”⁷.

La responsabilidad social de un profesional de la administración conlleva un compromiso en la dirección de organizaciones, trabajar por el desarrollo económico del país, promover acciones que eleven el bienestar de la sociedad, buscar equilibrio entre los objetivos económicos de la empresa y distribuir parte de sus beneficios en la comunidad.

La participación de las empresas en problemas sociales es una muestra de la sensibilidad que tienen y el compromiso con el entorno en donde se desarrollan. Un ejemplo de esto es la participación comprometida de muchas empresas en proyectos sociales que pretenden mejorar la calidad de vida de las personas.

⁷ Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, p. 62.



El ejercicio profesional de un administrador debe ajustarse a una serie de valores y actitudes necesarios para enfrentar, de manera real y fortalecida, los embates del medio ambiente y del propio desarrollo de la organización.

Los valores son las cualidades por las que un individuo, objeto o acontecimiento, despierta mayor o menor estima. Es decir, nos indican la importancia o significación de algo. No son absolutos ni abstractos, están interrelacionados con diversos aspectos de la sociedad: cultura, historia, grupos de individuos (organización) y circunstancias que enfrentan. En este contexto, el profesional en administración debe desarrollarse como un individuo con valores éticos y morales, para realizar un trabajo más eficiente y acorde con el verdadero desarrollo socio-empresarial, que mucha falta hace en nuestro país.

Los valores que un profesional en administración debe poseer están condicionados por la ética y la moral de la sociedad en donde el administrador y la organización se encuentren inmersos. De acuerdo con los estudios del comportamiento humano, los valores se aprenden a lo largo de la vida, su asimilación no es sólo receptiva o teórica, sino que se van generando en relación con el ambiente donde el individuo se desarrolla, se practican. Por ello, el administrador debe observar una serie de valores y no limitarse a predicarlos como meros enunciados y principios. Así, con su ejemplo, otros miembros de la organización también actuarán con base ética.

Asimismo, el profesional en administración debe procurar formular los objetivos organizacionales de índole productivo, económico y de desarrollo, buscando un equilibrio entre las necesidades y expectativas de la empresa y la sociedad: “La responsabilidad social del administrador implica considerar el impacto de sus acciones en la sociedad. Las normas de conducta ética de los profesionales



pueden estar o no codificadas en leyes, pero de cualquier forma poseen prácticamente la misma fuerza de ley para el grupo en el que se aplica”⁸.

La ética profesional en administración

La ética debe valorarse como una actitud de respeto y promoción de la vida, como fruto de un compromiso con la construcción de un mundo mejor. Por eso, la ética profesional es imprescindible, independientemente del rol que se realice en una organización y de la modalidad de ésta (privada, gubernamental, educativa, religiosa, etcétera).

La ética es la disciplina relativa a lo bueno y al deber y obligación moral⁹. Según Hernández y Rodríguez “es la ciencia filosófica de la moral; disciplina práctica que trata de erigir o justificar normas de conducta. Estudia la conducta humana, sus normas, derechos y deberes con respecto a la sociedad en que se da, señala lo que ‘debe’ o no ‘debe’ hacerse en una agrupación social determinada”¹⁰.

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia¹¹, hay cinco premisas básicas en la ética del trabajo, que van de la mano del comportamiento adecuado de un profesional en administración:

1. Todos los miembros capaces de la sociedad deben trabajar para que la sociedad sobreviva y prospere.
2. El comportamiento en el trabajo se adquiere por la experiencia en el hogar, la escuela y la comunidad, más la evaluación del individuo de estas experiencias.
3. El trabajo capacita a una persona a sostener su estilo de vida y satisfacer con éxito sus necesidades psicológicas.

⁸ *Ibidem*, p. 63.

⁹ *Ídem*.

¹⁰ S. Hernández y Rodríguez, *op. cit.*, p. 26.

¹¹ J. Rodríguez y Valencia, *op. cit.*, p. 36.



4. Los valores adecuados y propios del trabajo nos ayudan a ajustarnos a los cambios rápidos en nuestras instituciones.
5. El papel del trabajo en nuestras vidas es tan importante y válido como lo ha sido durante el pasado.

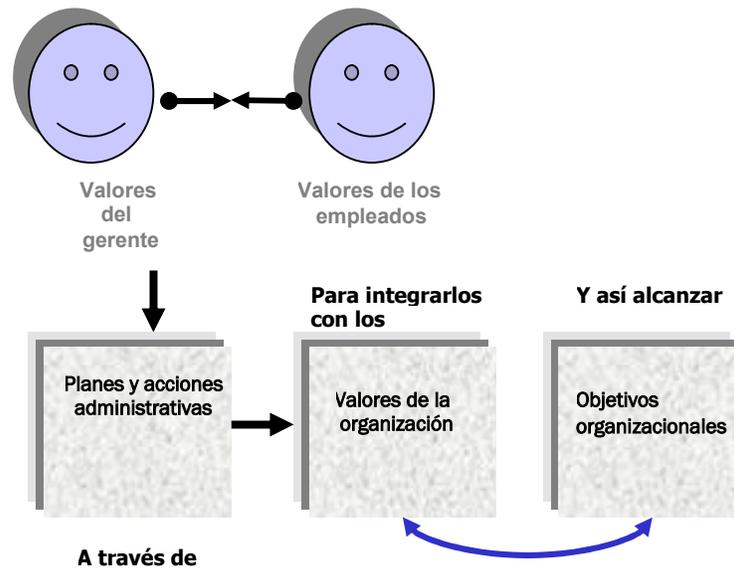


Figura 1.2. Valores para administrar

Código de ética profesional

El sistema ético que rige el comportamiento de los administradores se encuentra en el Código de ética de los administradores. Un código es una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento¹², pero es importante considerar que:

La ética trata acerca de lo bueno y lo malo, y de los deberes y obligaciones morales. Existen tres teorías morales en la ética normativa: la teoría utilitaria, la teoría basada en los derechos y la teoría de la justicia. Algunos autores han sugerido que las empresas deben institucionalizar la ética y elaborar un código de ética. Existen también otros factores que contribuyen a la promoción de normas éticas. Los administradores deben tomar difíciles decisiones frente al hecho de que en cada sociedad privan normas éticas diferentes. La confianza es el fundamento de las relaciones humanas y de los enfoques modernos de la Administración¹³.

El código de ética no es aplicable únicamente a las empresas privadas, sino que debe regir a las organizaciones en general y a los individuos en su vida diaria. Por eso, es importante darlo a conocer y difundirlo ampliamente; acción que se ve

¹² H. Koontz, *op. cit.*, p. 70.

¹³ *Ibidem*, p. 74.



favorecida por una opinión pública cada vez más informada. Además, se deben tomar en cuenta reglamentaciones de tipo gubernamental, sobre todo educativas: es importante que en las escuelas se impartan asignaturas donde los alumnos puedan aprender ética y valores. Pero eso no es todo, para que un código de ética en administración sea eficiente, se debe poner en práctica y sancionar a quienes lo pasen por alto, por ejemplo, quitándoles privilegios.

En México, el profesional en administración está regido por un código de ética, emitido por el Colegio Nacional de Licenciados en Administración y constituido desde 1963. Este código –donde aparecen lineamientos, normas y sanciones que rigen el proceder del administrador– tiene, entre otros objetivos: “Vigilar el buen comportamiento de sus integrantes y el cumplimiento de las normas que rigen la profesión y de esta manera cuidar y mejorar su prestigio ante la sociedad”¹⁴.

1.1.9. Áreas funcionales en las organizaciones

Las áreas funcionales son las actividades en las cuales se subdivide el trabajo propio de una empresa con el propósito de alcanzar sus objetivos.

Las funciones básicas de la empresa son:

- a. *Técnicas*. Atienden la producción de bienes o servicios de la empresa.
- b. *Comerciales*. Se vinculan con la compra, venta e intercambio.
- c. *Financieras*. Se relacionan con la búsqueda y gerencia de capitales.
- d. *De seguridad*. Se enfocan a la protección y preservación de los bienes.
- e. *Contables*. Se ocupan de los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- f. *Administrativas*. Están vinculadas con la integración de las cinco funciones anteriores, a las que coordinan y sincronizan.

1.1.9.1. Producción. Generalidades

¹⁴ Colegio Nacional de licenciados en Administración, A. C., *Código de ética*.



Se encarga de elaborar productos, mediante la coordinación de materiales, equipo, instalaciones y mano de obra. Abarca desde la llegada de la materia prima hasta la culminación del bien o producto: capta necesidades y selecciona proveedores, dirige compras y abastecimiento, y controla inventarios.

Funciones:

- a. Ingeniería del producto.
- b. Ingeniería de la planta.
- c. Ingeniería industrial.
- d. Planeación y control de la producción.
- e. Abastecimientos.
- f. Fabricación.
- g. Control de calidad.

1.1.9.2. Finanzas. Generalidades

Obtiene y distribuye los recursos monetarios. Maneja todo el dinero de la organización y busca conseguir mejores rendimientos (inversión, disponibilidad de efectivo, etcétera).

Funciones:

- a. Financiamiento.
- b. Contraloría.
- c. Pago de obligaciones.

1.1.9.3. Mercadotecnia. Generalidades

Reúne información necesaria (nivel socioeconómico de las personas, gustos y preferencias del consumidor, competencia...) respecto del mercado donde se pretende introducir el producto. También se encarga de todo el ciclo de ventas y distribución de los productos; su planeación, investigación de mercados, almacén, publicidad, distribuidores y colocación.

Funciones:



- a. Investigación del mercado.
- b. Planeación y desarrollo del producto.
- c. Precio.
- d. Distribución.
- e. Logística.
- f. Administración de ventas.
- g. Comunicación y estrategia.

1.1.9.4. Personal. Generalidades

Concentra y selecciona a quienes poseen las habilidades, conocimientos y experiencias necesarios para trabajar en la empresa. Lograr una buena planta, estable y motivada es el objetivo principal de esta área.

Funciones:

- a. Contratación.
- b. Capacitación y desarrollo.
- c. Sueldos y salarios.
- d. Relaciones laborables.
- e. Servicios y prestaciones.
- f. Higiene y seguridad.

En las direcciones siguientes encontrarás ejemplos de áreas funcionales:

<http://www.sinacofi.cl/edisfina/areaus.htm#top>

<http://www.ver.ucc.mx/espanol/extension/html/deportes.htm>