



Organización.

Se trata de la función que tiene más relación, con las actividades que integran los procesos productivos en una empresa y la estructura interna de los mismos. Es decir, el concepto organización, tiene relación directa con los procedimientos que, intervienen en mayor medida en la producción de resultados.

La función organizativa incluye.

Definición de puestos de trabajo. Perfiles profesionales

Organigramas

Definición de procesos

Enlaces y coordinación.

Historia de la organización del trabajo.

A partir de la Revolución industrial a finales del siglo XVIII, se inicia un periodo que dura hasta la actualidad caracterizado por la revolución en los medios de producción; se traslada la elaboración de los bienes manufacturados desde los hogares de los trabajadores individuales hasta las fábricas, donde se concentraban las máquinas y los recursos energéticos. A medida que crecían y se desarrollaban las fábricas los propietarios-administradores comprobaron que se requería un cambio en los medios de control de la producción con el fin de aumentar la productividad y por tanto los beneficios. A medida que crecía la producción, los propietarios, para poder dirigir todos los aspectos de la fábrica nombraban administradores auxiliares en los que delegaban ciertas responsabilidades de gestión, mientras que el propietario, retenía la autoridad para tomar decisiones a largo plazo y adoptar políticas de trabajo que asegurasen la supervivencia y crecimiento de la empresa.

Desde la introducción de los principios de la Dirección científica hace aproximadamente un siglo, el pensamiento de los administradores y directores ha venido marcado por el cambio constante.

Las teorías más relevantes que se han ido sucediendo a lo largo del siglo XX no solo afectan al mundo industrial, sino a empresas de servicios con el objetivo común de mejorar la producción a través de la dirección de los empleados.



Grupos de Teorías y técnicas de dirección de organizaciones

Teorías clásicas. Propuestas por Taylor, Fayol, Gilbreth, Harrington, Emerson, Gantt.

Teorías derivadas de la Escuela de Relaciones humanas. Elton Mayo, Kurt Levin, Follet, Weber.

Teorías del comportamiento. Maslow, McGregor, , Rensis Lickert. Drucker. Herzberg.

Teorías de Sistemas. Ludwing von Bertalanffy.

TEORIAS CLASICAS

Taylor y Fayol.

El ingeniero norteamericano F.W. Taylor y el ingeniero francés H. Fayol están considerados los dos grandes iniciadores del estudio de las teorías y técnicas de Dirección de las organizaciones.

La obra fundamental de Taylor "Principes of Scientific Management", se publicó en 1911, establece por vez primera los principios de eficacia, eficiencia y productividad.

Se conoce a Frederick W. Taylor, ingeniero de una fábrica de acero, como el padre de la administración científica. Taylor, analizó los tiempos de trabajo de los jornaleros, estableció normas de trabajo y aplicó los principios de observación medición y comparación científica para determinar la manera más eficaz de realizar una tarea.

Según su teoría se adiestraba a los trabajadores a seguir métodos de trabajo concretos para aumentar la eficacia. Se contrataba a los trabajadores adiestrados y se les pagaban sueldos alentadores y sin embargo los costes de mano de obra resultaban inferiores. Llevó a cabo sus experiencias iniciales sobre administración científica al servicio de Berthelem Steel en 1898 y más adelante se convirtió en consultor de negocios por cuenta propia. Separó las responsabilidades de la administración de las funciones de los trabajadores. Dejó de lado juicios empíricos y creó un enfoque sistemático para determinar los medios más eficaces de producción.



Consideraba que la función de la administración era planificar y que las condiciones y los métodos de trabajo debían estandarizarse para maximizar la producción. Era responsabilidad de la administración, adiestrar y seleccionar a los trabajadores y no que fueran estos los que seleccionaran el trabajo y sus propios métodos o se adiestraran solos. Introdujo planes de incentivos en función de la producción, para minimizar la distensión laboral y reducir la resistencia a métodos mejorados, incrementar la producción y producir mayores beneficios. Sus teorías, fomentaron la especialización y destacó la importancia del trabajador cualificado para una tarea específica

En la época en que Taylor comienza sus estudios era costumbre que cada trabajador planificase su propio trabajo, de acuerdo con lo que había aprendido de otros mientras fue aprendiz. Era difícil para un empresario, saber qué cantidad de trabajo podía o debía realmente ejecutar un obrero diariamente. Para conocerlo solo podía observarlo o efectuarlo él mismo, para tener, al menos una noción aproximada de sus rendimientos.

Para Taylor, el principal propósito de la administración, debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para cada empleado, unido al máximo de prosperidad al empleador. Esto significa no solo salarios más altos, sino el desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia.

La administración científica se fundamenta en la firme convicción de que los verdaderos intereses de ambos (patrones y obreros) son idénticos, que la prosperidad del patrón no puede existir durante un largo periodo de años, a menos que vaya acompañada de la prosperidad para el empleado, y viceversa y que es posible dar al obrero lo que más desea (altos salarios) y al patrón lo que más busca: mano de obra barata. De acuerdo con sus ideas, la prosperidad máxima puede existir solamente como resultado del máximo de productividad y el máximo de productividad sólo puede existir como resultado del esfuerzo consciente de cada obrero para producir cada día la mayor cantidad de trabajo diario.

Como causas de la baja productividad señala las siguientes:

- La creencia de los obreros de que una mayor productividad viene acompañada de un crecimiento del desempleo.
- Los sistemas deficientes de administración que hacen que cada obrero simule trabajar más o trabaje lentamente, para proteger sus intereses.



- Los métodos empíricos que se aplicaban a los diferentes oficios. La Dirección debe estudiar y ejecutar ella misma gran parte del trabajo que ahora se confía a la iniciativa de los obreros. En ocasiones el obrero es abandonado a la propia inspiración.

Taylor afirma que la cooperación personal estrecha e íntima entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la moderna administración científica. Es necesario llevar adelante una revolución mental.

La administración científica es resumida por el autor del siguiente modo:

- Ciencia, no regla empírica
- Armonía, no discordia
- Cooperación, no individualismo.
- Rendimiento máximo, en lugar de producción restringida.
- Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

El sistema Taylorista se tradujo en los primeros análisis de tiempos y movimientos, que encontrarían en los Gilbreth a sus más fervientes partidarios.

Frank B. Gilbreth (1868-1924) y Lillian M. Gilbreth (1878-1972), fueron también precursores en los estudios de tiempos y movimientos. Insistieron en la utilidad de los incentivos económicos y las normas de trabajo para incrementar la productividad.

Los Gilbreth, emplearon por vez primera el cine para analizar los movimientos de los trabajadores, Crearon además el diagrama de flujo y la gráfica de proceso para anotar sus datos.

Lillian Gilbreth, fue la primera dama de la administración. Su tesis doctoral (The Psychology, 1914) fue una de las primeras contribuciones para comprender los factores humanos en la industria

Los problemas del sistema Taylorista entre otros vienen dados por el establecimiento de las primas de producción, que provocarían que los trabajadores menos capacitados, hubieran de abandonar su trabajo implantándose cada vez con más fuerza la Organización informal dentro de



las fábricas pactando los propios trabajadores sus niveles de producción lo que desencadenaba conflictividad laboral imprevista para el patrono.

Otro de sus discípulos H.L Gantt, diseñó un gráfico para relacionar tiempo/actividad que permitió visualizar la cantidad de tiempo empleada en la realización de las tareas y por tanto en los cálculos de personal necesario para realizarlas. Su tabla, la tabla de Gantt fue la precursora del modelo PERT utilizado en la actualidad.

Fayol pertenece a una tradición distinta a la de Taylor y enfoca el problema de la Dirección desde otra perspectiva. Su obra "L`Administration Industrielle et Generale" se publica en 1916.

Trata de analizar el conjunto de operaciones que se realizan en una empresa e introduce entre ellas, las denominadas administrativas, que son las que consisten en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. La función administrativa, obra sobre el personal, no sobre la materia prima ni las máquinas. Sus principios organizativos, hoy considerados clásicos se resumen en:

- División del trabajo, que es de orden natural.
- Autoridad- responsabilidad. La autoridad consiste en el derecho a mandar y en el poder de hacerse obedecer. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando. Las órdenes se reciben de un solo jefe.
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés particular al interés general.
- Remuneración del personal con varios modos de salario variable.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- Equidad
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Unión del personal.



Fayol vino a reconocer el papel de la contingencia, ya que repitió una y otra vez que sus principios no eran reglas absolutamente fijas y de inexcusable seguimiento sino que, por el contrario, habrían de seguirse discrecionalmente según las circunstancias.

RELACIONES HUMANAS.

El movimiento de las relaciones humanas, comenzó en los años 40 (siglo 20), centrandó su atención en los individuos de la organización, y su aportación al éxito o fracaso de la misma. Las teorías de relaciones humanas, introducen el valor del entorno social del trabajador en las empresas. Las materias a estudio son, los individuos, el grupo, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la comunicación. Los directivos ayudan a los empleados, a cubrir sus necesidades humanas sobre todo las de reconocimiento, realización y pertenencia, y a reconocer sus potenciales. Autores a destacar son:

Elton Mayo.

Los experimentos que dieron renombre universal a Elton Mayo, contenían el importante mensaje de que es la atención a los trabajadores y no las condiciones del trabajo en sí lo que más influye sobre la productividad.

Las experiencias de la fábrica de Hawthorne suponen una modificación de lo que Kuhn denomina el paradigma imperante.

Los estudios Hawthorne llevados a cabo en la planta Hawthorne de la Western Electric de Chicago, despertaron interés a pesar de sus pobres métodos científicos. Dichos estudios, investigaron los efectos de los cambios de iluminación y los efectos de los descansos, extensión de la jornada, horario laboral, temperatura y humedad en la productividad. Los observadores, fueron 5 voluntarios que apreciaron escasos, o ningún efecto sobre la productividad.

Sin embargo, descubrieron, que se establecieron normas de grupo, que tenían mas efecto sobre la productividad, que cualquier otro tipo de incentivo laboral.



Como indica Dale, no es ajena a la propia personalidad de Mayo su profesión de psicólogo en el nuevo enfoque de los efectos de las relaciones humanas sobre la producción. El problema empieza a mirarse desde el estudio del ser humano, de sus necesidades, de sus creencias, sus ilusiones, y de ahí que se comenzará a adaptar la técnica al hombre y el hombre a la técnica. El ser humano, se convierte en el centro del problema. Se muestran aspectos humanos en lo económico. Se abre la senda de los estudios motivacionales del comportamiento.

Follet. (Mary Parker 1868-1933). Distinguió entre poder sobre otros y poder con otros. Consideró la subordinación como algo ofensivo, e indicó que el poder legítimo se consigue mediante un comportamiento circular donde los directivos y subordinados, influyen mutuamente.

Para los trabajadores, estas teorías tienen el inconveniente de que ellos, no conocen la situación total de la empresa, lo que disminuye la posibilidad de cooperación. Su trabajo, fue un puente entre la era clásica y la de relaciones humanas.

Levin. Kurt (1890-1947), psicólogo judío, que huyó desde Alemania a Estados Unidos, mantenía que los grupos tienen personalidad propia. Mezcla de las personalidades de sus miembros. Mostró que las fuerzas del grupo, pueden predominar sobre los intereses personales, confirmando la importancia del manejo de grupos sobre el rendimiento.

Acuñó los conceptos de espacio vital, espacio de libre movimiento y fuerzas de campo para describir las presiones del grupo sobre los individuos.

Propugnaba la supervisión democrática, ya que el grupo que tomaba sus propias decisiones, consultadas con el líder, era mucho más eficaz. El liderazgo autocrático, promovía la hostilidad, agresividad y apatía al reducir la iniciativa.



Max Weber

En su famoso ensayo "La ética protestante y el espíritu del capitalismo" Weber, se pregunta cuáles son las causas de que el capitalismo moderno se desarrolla en Occidente. ¿Cuál es el origen del capitalismo industrial burgués, con su organización racional del trabajo libre?. Para el autor, el capitalismo que ha existido en todos los países a lo largo de la historia, se ha venido guiando por el cálculo del valor dinerario de sus actividades. Sin embargo, la característica del capitalismo occidental que lo diferencia de los demás, es la organización racional-capitalista del trabajo formalmente libre. Dicha organización racional ha surgido como consecuencia de la separación de la economía doméstica y la industria, de la contabilidad nacional y ha venido ayudada por la índole racional del derecho y de la administración. Sin ellos no es posible la industria racional privada con capital fijo y cálculo seguro.

Weber considera que el espíritu de ese capitalismo burgués nuevo, viene definido o enmarcado por las siguientes afirmaciones de Benjamin Franklin:

- Piensa que el tiempo es dinero.
- Piensa que el crédito es dinero.
- Piensa que el dinero es fértil y reproductivo.
- Piensa que según el refrán un buen pagador es dueño de la bolsa de cualquiera.
- Las más insignificantes acciones que puedan influir sobre el crédito de un hombre deben ser tenidas en cuenta por el.
- Has de demostrar siempre que te acuerdas de tus deudas, has de procurar siempre como un hombre cuidadoso y honrado, con lo que tu crédito irá en aumento.
- Guárdate de considerar tuyo cuanto posees y de vivir de acuerdo con esa idea.
- Por seis libras, puedes tener el uso de cien, supuesto que seas un hombre de reconocida prudencia y honradez.

Weber, describe el tipo ideal de empresario capitalista como ascético, sin gusto por la ostentación ni el trabajo inútil. No considera que su riqueza le pertenezca, solo posee el sentimiento irracional de cumplir bienamente con su profesión. Las reacciones de los obreros a los incentivos económicos,



suelen ser y de hecho son muchas veces contrarias al objetivo deseado. Por el contrario, la buena conciencia del trabajador puede ser fundamental en el desarrollo capitalista, que encontró uno de sus principales obstáculos en ese otro capitalismo tradicionalista al que alude Weber, que es el que busca la satisfacción de las necesidades y el lucro.

Weber, se ganó el título de "padre de la teoría de la organización" por su conceptualización de la burocracia, poniendo énfasis en las reglas en lugar de en los individuos y en la competencia sobre el favoritismo como la base más eficiente en la organización. Conceptualizó una estructura de autoridad que facilitara el cumplimiento de los objetivos organizativos. Las tres bases de la autoridad, de acuerdo con Weber son:

1. Autoridad tradicional. La cual se acepta por la razón de que las cosas han sido siempre de esa manera, como por ejemplo la regla de un rey en una monarquía.
2. El carisma, entendido como la cualidad que pasa por extraordinaria, de una personalidad.
3. La autoridad legal racional, la cual es considerada racional en las organizaciones formales debido a que la persona ha demostrado el conocimiento, la técnica y la capacidad adecuada para cubrir el puesto.

En la administración de Weber, los administradores, eran funcionarios de carrera, con medios legales para ejercer su autoridad, eran nombrados, no electos y no eran dueños de lo que administraban.

El personal, era seleccionado por su capacidad; la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, estaban claramente definidas y los puestos estaban organizados jerárquicamente

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.

Se desarrolla en los años 50(siglo 20), cuando sus defensores observaron que las teorías anteriores habían sido aceptadas sin validación científica. La ciencia del comportamiento, puso énfasis en el uso de procedimientos científicos para estudiar los aspectos psicológicos, sociológicos y antropológicos de la conducta humana en las organizaciones. Acentuaron la importancia del mantenimiento de una actitud positiva hacia las personas



por parte de los directivos, en la formación de los mismos y en la satisfacción de necesidades de los empleados, y en el compromiso de los mismos implicándolos en la toma de decisiones. Los autores mas relevantes fueron:

Maslow. Abraham (1908-1970) Inició la escuela del comportamiento humano. En 1943, desarrollo la Teoría de la jerarquización de necesidades humanas clasificándolas en cinco categorías.

1. Necesidades fisiológicas.
2. De seguridad
3. De amor
4. De estima
5. De autorrealización.

Las primeras, son imprescindibles para la supervivencia, oxígeno, agua, sueño, sexo y actividad. En la jerarquía de seguridad, incluye, verse libre de peligros, amenazas o privaciones. Las necesidades de amor, se basan en las relaciones afectivas con otras personas, compañerismo, aceptación del grupo. La estima comprende la consideración de los demás, el respeto y la auto evaluación positiva. Por último la autorrealización, se compone de la autosatisfacción de alcanzar la plena capacidad que se posee.

Maslow, defiende, que una vez cubierta una necesidad, esta deja de ser motivadora, y adquiere protagonismo la siguiente. Algunas necesidades nunca son cubiertas y nunca dejan por completo de motivar.

Aunque su trabajo, fue y es ampliamente reconocido, realmente, las necesidades humanas resultan tan sumamente complejas que es difícil jerarquizarlas en un listado. Cada persona, difiere de otra en el nivel de cobertura de una necesidad, para que esta deje de ser motivadora. Además tienen una gran influencia en las diferencias individuales, los valores culturales, el entorno y los intereses y motivaciones de cada persona en un momento de su vida. No obstante los trabajos de Maslow, sirvieron de base para el desarrollo de otras teorías.



Douglas McGregor

Planteó una importante tesis dicotómica, que se ha revelado no pocas veces como extremadamente fructífera para ayudar al diagnóstico de los problemas de ciertas empresas. Tal como fue formulada por el autor es excesivamente simple, pero a la vez extraordinariamente sugestiva. McGregor habla de las Teorías X e Y, que son un reflejo del modo de hacer de la dirección, de la filosofía de funcionamiento, del comportamiento que inducen en el empleado y de la imagen que observa el cliente. Una empresa X es aquella en la que se sigue la hipótesis de la mediocridad de masas.

Sus premisas son:

- Que el ser humano normal tiene una repugnancia innata por el trabajo y lo evitará siempre que le sea posible.
- Que a las personas por consiguiente, hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con castigos para conseguir que contribuyan con el esfuerzo eficiente a los fines de la organización.
- Que el ser humano normal, prefiere ser dirigido, quiere evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y desea seguridad por encima de todo.

McGregor, llegó a asegurar, que la Teoría X influía de modo importante en la estrategia de gestión de un amplio sector de la economía estadounidense.

La Teoría Y, supone por el contrario:

- Que el consumo de energía física y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso: el ser humano normal, no aborrece el trabajo de modo innato.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo hacia los fines de la empresa.
- El compromiso con los objetivos, es función de las recompensas que lleva aparejada su logro; lo más importante de tales recompensas es la satisfacción del yo y puede ser el producto directo del esfuerzo, orientado hacia los fines de la organización.



- El ser humano normal, aprende en condiciones correctas, no solo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.
- La capacitación de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas organizativos, esta ampliamente, no estrechamente distribuida entre la población.

Las Teorías X e Y de McGregor, se han revelado como dos polos, dos extremos de las situaciones reales. La Teoría X, se encuentra en todas las sociedades, con escasa participación, bien por razones de entorno o bien porque la creatividad no les interesa porque tienen suficiente dominio del mercado, como para no precisar creatividad. Es típica en los monopolios. La Teoría Y, por el contrario, corresponde a filosofía de dirección de empresas mas creativa

Lickert (1967) en *The human organization* trata de relacionar el funcionamiento de las empresas con unas ciertas actitudes de los empleados. Para Lickert, todas las características de las actividades de una empresa vienen determinadas por la competencia, motivación y eficacia de su organización humana. De todas las tareas, es la dirección del componente humano la central y la mas importante ya que la calidad con que las cosas se hagan depende de ella.

Formuló una teoría de dirección basada en su trabajo en el Instituto de estudios sociales de la universidad de Michigan. Identifica, tres variables en las organizaciones:

1. Causales. Incluyen, el comportamiento de liderazgo, la estructura organizativa la políticas y los controles.
2. Intermedias . Son las percepciones, las actitudes y las motivaciones.
3. De resultado final, son los beneficios, costos y productividad

Lickert, creyó que los directivos actuaban de modo dañino para la organización, si tenía en cuenta solo las variables de resultado, sin considerar las intermedias, y elabora un cuestionario que tenía en cuenta las variables intermedias y las causales. La escala Lickert, mide el proceso de comportamiento de liderazgo, la motivación, la influencia de la dirección, la



comunicación, el proceso de toma de decisiones, el establecimiento de metas y el desarrollo de la plantilla.

Identificó además cuatro estilos de Dirección:

1. Autoritario de explotación
2. Autoritario - benevolente
3. Consultivo
4. Participativo de grupo.

Asocia el primer sistema, como el de menor rendimiento. Obliga a los trabajadores, a desarrollar una organización informal.

En el segundo caso, el directivo se muestra benevolente con los subordinados, pero continúa sin tener en cuenta sus ideas y propuestas. La alta y media dirección siguen estableciendo las metas. Continúa habiendo poca delegación. Se admiten algunos comentarios y una resistencia moderada. Continúa existiendo organización informal.

En el sistema consultivo, el directivo, deposita una confianza sustancial en los subordinados. Algunas de sus ideas son contempladas, pueden comentar libremente, algunos aspectos del trabajo, existe comunicación ascendente y descendente, pero limitada y aceptada con reservas. La alta dirección, si que delega, las funciones de control se realizan en instancias inferiores y en ocasiones existe una organización informal.

La dirección participativa, está asociada a los mas altos niveles de rendimiento. Los directivos, tienen completa confianza en los subordinados, y las ideas de estos, son siempre tenidas en cuenta. Pueden hablar del trabajo con un superior. Las metas se establecen en todos los niveles y existe una gran cantidad de comunicación, bastante exacta y bien recibida. No existe resistencia a través de una organización informal, ya que las metas de directivos y subordinados, son comunes.

Drucker. (1950). Mantiene que la única forma de que la dirección justifique su existencia es a través de resultados económicos pesar de ello, reconoce las consecuencias no económicas de la decisiones directivas, tales como satisfacción laboral. Identifica tres áreas de dirección:



1.La dirección del negocio

2.Los directivos

3.Los trabajadores

Ha estudiado las ventajas e inconvenientes de la descentralización, la respalda y sostiene que los directivos, deben crear mercados y productos, en lugar de permanecer pasivos.

Introdujo, la dirección por objetivos como modo de dirigir a los directivos. Los directivos son dirigidos por su propio rendimiento más que por sus superiores. Para la dirección por objetivos el directivo, desarrolla el marco de trabajo, y el subordinado, suministra las metas, las cuales son acordadas por ambos. El subordinado, facilita informes sobre los procesos a su superior. Los objetivos, se desarrollan para cada nivel de dirección en la jerarquía y en cada unidad de la organización. El directivo, revisa la compatibilidad de los objetivos con los de otras unidades para la contribución de aquellos al siguiente nivel de jerarquía.

Drucker, recomienda, que los trabajos, se designen de manera que encajen con las características del trabajador, que estos reciban mas control sobre su trabajo y que los trabajadores se consideren lo mas importante del servicio.

Frederick Herzberg profundiza la Teoría de Maslow y la aplica a la administración a través de sus investigaciones.

Herzberg, describe los factores del empleo asociados con la satisfacción y la insatisfacción de las personas en el puesto de trabajo. Estos factores se dividen en :

- Motivadores, que son el logro, reconocimiento, el trabajo en si mismo, la responsabilidad, el ascenso y la posibilidad de desarrollo.
- De insatisfacción, son los identificados como la supervisión, la política de la empresa, las condiciones de trabajo, las relaciones con superiores y colegas, la posición y el efecto del empleo en su propia vida personal.



TEORIA DE SISTEMAS

Desarrollada por **Von Bertalanffy** y sus seguidores es adecuada como referente para explicar los fenómenos que aparecen en las organizaciones complejas.

Por Sistema, se entiende un conjunto de entes interrelacionados. Es un término que procede de otras Ciencias (Biología, Ingeniería). El estado de un Sistema en un momento determinado es el conjunto de propiedades relevantes que posee en ese momento. Entorno de un Sistema, es un conjunto de elementos que no le pertenecen y de sus propiedades más importantes cuyos cambios pueden afectar al estado del Sistema. Un Sistema será abierto o cerrado, según tenga o no relación con su entorno. Un Sistema, puede dividirse en Subsistemas, de cuyo entorno podría considerarse que forman parte elementos del Sistema original.

La definición de un Sistema puede hacerse, atendiendo a aquella finalidad que puede imaginarse que buscan los elementos reunidos o por el contrario, puede reunirse a estos elementos en razón de una finalidad principal preestablecida. El Sistema tendrá Fines y subfines.

Los fines que buscan los sistemas con voluntad pueden clasificarse en:

- Metas. Son los fines que pueden obtenerse dentro de un periodo de tiempo especificado.
- Objetivos. Son los fines que pueden conseguirse en un periodo de tiempo lo suficientemente largo.
- Ideales. Son fines que no podrán alcanzarse nunca, pero que el Sistema se acerca a ellos eternamente.

Partiendo de estos conceptos, el profesor Ackoff, da la siguiente definición de una organización:

Una organización, es un Sistema con voluntad, que posee al menos dos elementos con voluntad y con un fin común, en razón del cual existe una división funcional del trabajo, sus subconjuntos son ínter actuantes a través de la observación o de la comunicación y al menos uno de ellos, tiene como función el control del sistema global.



PROCESO ADMINISTRATIVO. FUNCIONES. GESTION DE SERVICIOS.
GRADO ENFERMERIA.

La Teoría de Sistemas aporta un modelo donde pueden integrarse teorías y técnicas de Dirección que son aplicables a organizaciones complejas como son las organizaciones sanitarias.