

# Adopción del Papel en las Organizaciones

Katz y Kahn (2008) afirman que al definir las organizaciones humanas como sistemas abiertos, se destacan dos hechos principales: la *naturaleza artificial* de las organizaciones y las propiedades únicas de una *estructura la cual consiste en actos o acontecimientos* antes que en componentes físicos invariables.

Las organizaciones humanas se caracterizan por una combinación paradójica de durabilidad y fragilidad; solo permanecerán íntegras mientras se mantenga firme el cemento psicológico intangible el cual los une. Se deduce que las organizaciones humanas logran ser constantes y estables gracias a las relaciones entre sus unidades y no las unidades en sí.

En toda organización, es posible ubicar a cada individuo en la serie total de relaciones y conductas en proceso las cuales incluye; para lograrlo, el *puesto* es el concepto clave; con él se quiere significar un punto particular en el espacio organizacional.

**Tabla 1. SUBSISTEMAS FORMALES DE LAS ORGANIZACIONES: SUS FUNCIONES, DINÁMICA Y MECANISMOS**

<i>Estructura del subsistema</i>	<i>Función</i>	<i>Dinámica</i>	<i>Mecanismos</i>
I. Producción: procesos primarios	Logro de la tarea: transformación de la energía dentro de la organización	Eficiencia	División del trabajo: se deciden especificaciones y estándares del mismo
II. Mantenimiento de la estructura de trabajo	Mediación entre las demandas de la tarea y las necesidades humanas, para mantener a la estructura en funcionamiento	Mantenimiento del estado estable	Formalización de actividades en procedimientos legitimados estándar: establecimiento de las recompensas del sistema; socialización de nuevos miembros
III. Sistemas limítrofes			
A. En apoyo de la producción: se consiguen materiales y fuerza de trabajo y se distribuye el producto	Intercambios transaccionales en los límites del sistema	Manipulación específicamente enfocada al ambiente organizacional	Se adquiere control sobre las fuentes de abastecimiento; creación de la imagen
B. Sistema institucional	Se obtiene apoyo y legitimación sociales	Manipulación e integración sociales	Contribución a la colectividad, influencia sobre otra estructura social
IV. Adaptación	Inteligencia, investigación y desarrollo, planeamiento	Presiones para que haya cambio	Recomendar cambios a la gerencia
V. Gerencia	1. Resolución de conflictos entre niveles jerárquicos 2. Coordinación y dirección de las subestructuras funcionales 3. Coordinación de requerimientos externos y recursos organizacionales y necesidades	Control  Compromiso en oposición a integración  Sobrevivencia a largo plazo; optimización, mejor uso de recursos, desarrollo de capacidades aumentadas	Uso de sanciones de autoridad  Concesiones alternativas: preparación de mecanismos para el arbitraje  Aumento del volumen de negocios; se agregan funciones; control del ambiente, absorbiéndolo o cambiándolo; reestructuración de la organización.

# Adopción del Papel en las Organizaciones

Se asocian con cada puesto una serie de *actividades* o conductas esperadas, las cuales constituyen el *papel* por cumplir, al menos aproximadamente, a toda persona que ocupe el puesto.

## **Referencia:**

\* Extracto de documentos varios, notas de clase y experiencia del docente.