

# Tipología de las Organizaciones

Katz y Kahn (2008) afirman que las organizaciones se dividen en cuatro clases amplias, aunque es posible distinguir subtipos menores dentro de cada categoría principal:

1. Las organizaciones productivas o económicas: dedicadas a crear riqueza, manufacturar bienes y proporcionar servicios al público. Se dividen en actividades primarias de agricultura y minería; actividades secundarias de manufactura y procesamiento, y actividades terciarias de servicio y comunicación.
2. Las organizaciones de mantenimiento: dedicadas a la socialización de la gente, para que ocupe sus puestos en las organizaciones y en la sociedad, considerada esa como un todo (escuela e iglesia). Se puede subdividir en *función directa del mantenimiento*, como la educación, el adoctrinamiento y el adiestramiento, y la *función restaurativa*, como actividades médicas y de bienestar.
3. Las estructuras de adaptación: se ocupan de los conocimientos, elaboran y prueban teorías y, en cierto modo, aplican a los problemas existentes la información que se tiene. Las universidades (en sus investigaciones) y las organizaciones dedicadas a investigar realizan esta función.
4. La función administrativa o política: actividad de organización dedicada a arbitrar, coordinar y controlar recursos, gente y subsistemas. En la cúspide de las estructuras políticas se encuentra el Estado.

# Tipología de las Organizaciones

Las actividades las cuales 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 son *administrativas*, y las que se ocupan en descubrir soluciones para los problemas son de *adaptación*.

## Características de segundo orden

Katz y Kahn (2008) aseguran que las características de segundo orden de dichas organizaciones *pueden reflejar aspectos específicos de la estructura, la naturaleza de las transacciones ambientales, las transacciones internas y muchas otras propiedades organizacionales*.

Los autores ofrecen una descripción de varias características de segundo orden:

### Sistemas de producción

Como la función económica está expresada en las actividades de producción primaria y secundaria, está dirigida a moldear objetos más que personas; su cuerpo estructural se encuentra mejor adaptado a las primeras.

Sus procedimientos de adaptación inmediatos están dedicados a investigaciones sobre el desarrollo del producto, no a los seres humanos y a las relaciones que componen la organización.

# Tipología de las Organizaciones

- Naturaleza del proceso organizacional: se distingue entre objetos y personas como productos finales del funcionamiento organizacional.

## Los sistemas de mantenimiento

La escuela es la contraparte organizativa de la institución familiar en el adiestramiento de los niños para sus papeles de adulto. Los niños asimilan pautas en la escuela mediante la inculcación de valores y el desempeño en los diversos niveles que la escuela moderna asigna.

Como las instituciones educativas se preocupan más por moldear a la gente que de transformar objetos, motivar a sus poblaciones presenta problemas especiales los cuales no se dan en las organizaciones económicas.

Las organizaciones económicas, debido a su orientación tecnológica y a la retroalimentación que reciben del mercado, están, en general, mejor equipadas para enfrentarse al cambio que las organizaciones centradas en la función de mantenimiento.

- Naturaleza de los procesos de mantenimiento: se distingue entre recompensas expresivas (intrínsecas) e instrumentales (externas), como formas de atraer y conservar miembros en las organizaciones.

# Tipología de las Organizaciones

## Sistemas políticos

El sistema político tiene tres funciones: resolver los conflictos internos mediante la formulación de una política o la aplicación de una legislación; llevar a cabo esas decisiones mediante la rama ejecutiva; y movilizar a la sociedad para tener relaciones, ya sean de cooperación, de competición o de conflicto con otras naciones.

En la democracia moderna, los principales mecanismos para lograr decisiones son la adaptación y el compromiso. A menudo se trata de un candidato de compromiso, en el sentido de que ningún individuo representa de modo ideal a todo el electorado, pero ha de elegirse a alguna persona. Dentro de un sistema, el compromiso es el orden del día y se acepta que la política es “el arte de lo posible”.

## Sistemas adaptativos

Son de dos tipos: los apéndices de investigación y desarrollo del gobierno y de las empresas comerciales, y los organismos de investigación independiente y las universidades. El primer tipo se centra en la investigación funcional y el segundo en la básica.

Para realizar investigaciones, el profesor debe obtener fondos fuera del presupuesto regular de la universidad. El investigador científico se siente recompensado por su

# Tipología de las Organizaciones

actividad científica; está muy comprometido con su profesión, pero sus satisfacciones provienen menos de ser miembro de una universidad que de sus actividades como científico. Son gente bastante movible y se les puede llevar de una organización a otra.

## Naturaleza del procesamiento

Según Katz y Kahn (2008), una dimensión de las organizaciones que diferencia a muchas estructuras es la naturaleza del trabajo que realizan. Las transformaciones de energía pueden incluir el procesamiento de objetos o el modelamiento de la gente.

Los seres humanos, como objetos de un proceso de cambio, necesitan procesos organizacionales diferentes de los requeridos por los materiales con los que se trabaja en una planta manufacturera. Los seres humanos son objetos que reaccionan y participan en cualquier proceso de moldeo y primero debe conseguirse que acepten entrar en muchas organizaciones.

Dos diferencias fundamentales entre los sistemas que procesan objetos sociales en comparación con los que procesan objetos físicos:

a) Los procedimientos y medios internos han de atraer y motivar a miembros temporales que van a ser adiestrados o tratados.

# Tipología de las Organizaciones

b) Las transacciones externas de las organizaciones que “procesan gente” no son las del mercado en un sentido inmediato o directo.

El contraste no es absoluto, pues las organizaciones dedicadas a manufacturar productos físicos deben, igualmente, manejar de un modo adecuado los elementos humanos que realizarán ese trabajo físico. Al contratar, adiestrar y motivar empleados, tales organizaciones encuentran muchos de los problemas y están sujetas a la misma lógica que caracteriza a organizaciones cuyo producto es totalmente humano. Los empleados son objetos sociales y no se les pueden comprar ni vender como artículos.

# Tipología de las Organizaciones

## **CICLO EXPRESIVO Y CICLO INSTRUMENTAL**

De acuerdo con los autores, las actividades que las personas realizan dentro del sistema han de presentar algunas recompensas intrínsecas, algunas recompensas instrumentales o extrínsecas o determinada combinación de ambas.

Cuando las recompensas intrínsecas forman parte de las principales actividades de producción del sistema, se está ante un ciclo expresivo.

Cuando la gente ejecuta su función porque se le paga, porque le gustan sus compañeros de trabajo o debido a otras consideraciones externas, se tiene un ciclo instrumental.

En el tipo de ciclo expresivo se está ante un sistema mucho más sencillo, mucho más autosuficiente en sus actividades que requiere pocas transacciones con el ambiente externo.

En oposición al instrumental, el ciclo de actividades expresivo se relaciona directamente con las tres bases de la organización: requerimientos de la tarea, valores y expectativas compartidos, y aplicación de reglas.

Cuando la gente genera su propia motivación o cuando la gente realiza actividades de acuerdo con los valores que están compartiendo, se tiene una máxima oportunidad de obtener satisfacciones expresivas. Cuando la ejecución responde a reglas que deben ser obedecidas para asegurar la recompensa (el salario) y escapar a los castigos, las satisfacciones tienden a ser instrumentales.

# Tipología de las Organizaciones

En oposición al instrumental, el ciclo expresivo se relaciona con el carácter de compromiso que la gente tenga con el sistema. Cuando la actividad es intrínsecamente recompensante, expresa directamente las necesidades y los valores de los individuos participantes. Cuando los miembros están unidos por una recompensa extrínseca, aumentan las posibilidades de deserción.

Naturaleza de la estructura burocrática: se distingue con base en la permeabilidad de las fronteras organizacionales (facilidad para entrar y para salir), y de acuerdo con la situación estructural (grado de especialización en los papeles y número de niveles jerárquicos).

## Tipos de equilibrio

Tipo de equilibrio: se distingue entre la tendencia a un estado estable y la tendencia a llevar al máximo las utilidades organizacionales, y como dinámica que domine en la organización.

### Referencia

Katz, Daniel y Robert Kahn. 2008. Psicología social de las organizaciones. 2ª ed. Trillas. México.