

Estructuras organizacionales

Clase 1 –Sábado 30/OCT/2021

Presentación del Profesor

Nombre: Beatríz Adriana Méndez González

CV Resumido: LAEA (Licenciada en Administración de Empresas Agropecuarias), egresada de la Universidad Autónoma Chapingo, campus Chapingo, Texcoco, Edo. de México; cursé la maestría en Economía, en el Colegio de Posgraduados, ubicado en Montecillos, Texcoco, Edo. de México; licenciatura trunca en Teología; carrera técnica en operación de computadoras; algunos diplomados en desarrollo empresarial y en herramientas para la docencia; diversos cursos, talleres y seminarios.

Cuento con experiencia profesional en el sector servicios (empresas) y agropecuario (en instituciones de gobierno dedicadas al campo); en el ámbito educativo, más de 15 años, en más de 3 universidades, como docente y también en cargos administrativos.

Mi objetivo de vida, es el desarrollo y superación constante, personal y profesional, para el *bien ser, bien hacer, bien estar y bien tener* (Carlos Kasuga), propio, de mi familia y demás seres queridos.

Me identifico mucho con el siguiente adagio:

“Pon todo lo que eres en lo mínimo que hagas”. Fernando Pessoa

Presentación de la Materia

Nombre: Estructuras organizacionales

Objetivo de la materia: Establecer mecanismos de intervención adecuados a la problemática que se presenta en las organizaciones por intervenir y/o asesorar, además de desarrollar y aplicar habilidades directivas de motivación, manejo de conflicto, formación de equipos de trabajo, comunicación efectiva y toma de decisiones con la finalidad de resolver situaciones reales de la vida cotidiana y profesional, proponiendo soluciones efectivas.

Presentación del programa:

Unidad 1. Introducción a las organizaciones

- I.1. Teoría organizacional
- I.2 ¿Qué es una organización?
- I.3 Elementos que constituyen a la organización
- I.4 Perspectivas sobre las organizaciones
- I.5 Dimensiones del diseño organizacional
- I.6 Entornos de las organizaciones

Unidad 2. Fundamentos de la estructura organizacional

- 2.1. Estructura de la organización
- 2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura
- 2.3 Alternativas del diseño organizacional
- 2.4 Modelos de diseño organizacional
- 2.5 Características del diseño organizacional
- 2.6 Estructuras híbridas
- 2.7 Aplicaciones del diseño estructural

Presentación de la Materia


Unidad 3. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

- 3.1 Tamaño de la organización
- 3.2 Parámetros para medir el tamaño de la organización
- 3.3 Ciclo de vida de la organización
- 3.4 Características organizacionales durante el ciclo de vida
- 3.5 Burocracia y control de las organizaciones
- 3.6 Estrategias de control organizacional

Unidad 4. Cultura organizacional y valores éticos

- 4.1 Cultura organizacional
- 4.2 Rasgos de la cultura organizacional
- 4.3 Diseño y culturas organizacionales
- 4.4 Valores éticos y responsabilidad social
- 4.5 Fuentes de valores éticos en las organizaciones
- 4.6 Innovación y cambio

Planeación didáctica

		PLANEACION LICENCIATURA SEMIESCOLARIZADO	DAC-PLAN-01	
			Páginas 1 - 3	
Tipo	Formato	Disposicion: Interno	Emisión	Revisión
Emitido	Dirección Académica	Aprobado: Direccion General	08/04/2015	

Licenciatura: **TRABAJO SOCIAL Y GESTION COMUNITARIA**

Materia: **ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

Clave: LTS404

Modalidad: Semiescolarizada

Cuatrimestre: 4°.

Horas: 2

OBJETIVO:	Diseñar o rediseñar la estructura organizacional que le permita lograr la competitividad de constante cambio.
------------------	---

S	CLASE 1	CLASE 2
I	ENCUADRE	UNIDAD I FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 1.1.- ¿Que es la estructura organizacional? 1.2.- Diseño organizacionales comunes. 1.3.- Nuevas opciones de diseño. 1.4.- Por que difieren las estructuras.
2	1.5.- Los diseños organizacionales y el comportamiento del empleado. 1.6.- Cultura organizacional. 1.6.1.- ¿Qué es una cultura organizacional? 1.6.2.- ¿Qué hacen las culturas? 1.6.3.- Crear y sostener una cultura.	1.6.4.- Cómo aprenden la cultura los empleados. 1.6.5.- Creación de una cultura organizacional ética. 1.6.6.- Creación de una cultura organizacional positiva. 1.6.7.- Espiritualidad y cultura organizacional.

Planeación didáctica



Mi Universidad

3	<p style="text-align: center;">UNIDAD II CAMBIO ORGANIZACIONAL</p> <p>2.1.- Fuerzas para el cambio. 2.2.- Cambio Planeado. 2.3.- Resistencia al cambio.</p>	<p>2.4.- Enfoque para administrar el cambio organizacional.</p> <p>2.5.- Creación de una cultura para el cambio.</p>
4	<p style="text-align: center;">UNIDAD III COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</p> <p>3.1.- Lo que hacen los gerentes. 3.2.- Introducción al comportamiento organizacional. 3.3.- Disciplinas que intervienen en el comportamiento organizacional. 3.4.- Retos y oportunidades del comportamiento organizacional.</p>	<p>3.5.- La personalidad y los valores. 3.5.1.- La personalidad 3.5.2.- Concepto e importancia 3.5.3.- Atributos principales de la personalidad que influyen en el CO. 3.5.4.- Los valores 3.5.5.- Concepto e importancia 3.5.6.- Valores generacionales 3.5.7.- La relación de la personalidad y los valores de un individuo con su lugar de trabajo.</p>
5	<p style="text-align: center;">UNIDAD IV FUNDAMENTO DEL COMPORTAMIENTO DE GRUPO</p> <p>4.1.- Definición y clasificación de los grupos. 4.2.- Etapas de desarrollo de un grupo. 4.3.- Propiedades del grupo: roles, normas, estatus, tamaño y cohesión.</p>	<p>4.5.- Toma de decisiones en grupo. 4.6.- Los equipos de trabajo. 4.6.1.- Por que se han vuelto tan populares los grupos.</p>

Planeación didáctica

6	<p>4.6.2.- Diferencias entre los grupos y equipos. 4.6.3.- Tipos de equipos</p> <p>4.6.4.- Conversión de los individuos en jugadores de equipo. 4.6.5.- Los equipos no siempre son la respuesta.</p>	RETROALIMENTACION DE CONTENIDO
7	EXAMEN FINAL	

ACTIVIDADES EN EL AULA PERMITIDAS:	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Conducción Docente, manejo de Esquemas, Conceptos Básicos y Referentes Teóricos (Fizarron) 2.-Estructuración de Reportes de Lectura y Fichas de Trabajo; uso de Medios Audiovisuales. (Pantalla). 3.-Realizar Lecturas de Referencias Bibliográficas Sugeridas y Adicionales para generar Lluvia de Ideas. 4.-Propiciar Actividades de Interes dentro del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje para generar Investigaciones. 5.-Vinculación de la Materia con Casos Prácticos y Reales que se puedan sustentar teóricamente.
---	---

ACTIVIDADES NO PERMITIDAS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exámenes Orales. 2. Exposiciones como Evaluacion. 3. Exposicioness.
-----------------------------------	--

Planeación didáctica

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA.					
	TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO.
1	Libro	ORGANIZACIONES Y ESTRUCTURAS	INITE	EDITORIAL INITE	2008
2	Libro	ORGANIZACION DE DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE ALTO RENDIMIENTO	MUNCH GALINDO, LOURDES	EDITORIAL TRILLAS	2012
3	Libro	ORGANIZACIONES	JAMES L. GIBSON	MC GRAW HILL	2011

Criterios de evaluación:

Actividades en plataforma		
Actividad 1	20%	
Actividad 2	15%	
Actividad 3	15%	50%
Examen		50%
Total		100%

Nota: Escala de calificación del 7 al 10, mínima aprobatoria 7.

Recursos de la materia: Se encuentran en el apartado con el mismo nombre, en la plataforma; y son:

1. Planeación didáctica
2. Libros de consulta. Básico y adicional (es)
3. Formato de portada “actual”
4. Manual de actividades en plataforma
5. Videos

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.1 Teoría organizacional

La teoría organizacional proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa, como Lehman Brothers, puede morir, y una empresa como Bank of América puede surgir casi de la noche a la mañana como un gigante en la industria. Nos permite comprender cómo una banda como los Rolling Stones, que opera como una organización de negocios mundial muy avanzada, puede gozar de un éxito fenomenal durante casi medio siglo, mientras que algunos grupos musicales con un talento igual o superior no sobreviven más que un par de éxitos. ***La teoría organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva.***

Los gerentes de empresas como Xerox, Lehman Brothers, Bank of America e incluso los Rolling Stones enfrentan continuamente numerosos desafíos. Por ejemplo:

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.1 Teoría organizacional



- ¿Cómo se puede adaptar la organización a o controlar elementos externos como competidores, clientes, gobierno y acreedores en un entorno que se mueve con rapidez?
- ¿Qué cambios estratégicos y estructurales son necesarios para ayudar a que la organización alcance la efectividad?
- ¿De qué manera la organización puede evitar los lapsos gerenciales éticos que ponen en peligro su viabilidad?
- ¿Cómo pueden los administradores enfrentar los problemas a gran escala y la burocracia?
- ¿Cuál es el uso apropiado del poder y la política entre los administradores?
- ¿Cómo se debe manejar el conflicto interno?
- ¿Qué clase de cultura corporativa se necesita para aumentar en lugar de impedir la innovación y el cambio, y cómo pueden los administradores dar forma a esa cultura?

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.1 Teoría organizacional

Éstos son los temas de los que se ocupa la teoría organizacional. Los conceptos de esta teoría aplican para toda clase de organizaciones en todas las industrias.

Los gerentes de Burger King revitalizaron la alguna vez floreciente cadena de comida rápida cambiando su menú y estrategia de marketing con base en un análisis del cliente. Nokia se sometió a una reorganización mayor para aumentar su flexibilidad y capacidad de adaptación.

Hewlett Packard adquirió Electronic Data Systems Corporation para moverse en forma más agresiva en la industria de los servicios tecnológicos.

Todas estas empresas utilizan conceptos basados en la teoría organizacional. Asimismo, dicha teoría se aplica en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, como United Way, American Humane Association, organizaciones de arte locales, colegios y universidades, y la Fundación Make-A-Wish, que concede deseos a niños con enfermedades terminales.

Desafíos actuales

Globalización. La idea de que el mundo es cada vez más pequeño es notoriamente cierta en el caso de las organizaciones actuales. Con los rápidos avances en la tecnología y las comunicaciones, el tiempo necesario para ejercer una influencia en todo el mundo, incluso en los lugares más remotos, se redujo de años a sólo segundos. Mercados, tecnologías y organizaciones están cada vez más conectadas entre sí. Las organizaciones exitosas actuales se sienten “como en casa” en cualquier parte del mundo. Las empresas pueden ubicar distintas partes de la organización en cualquier lugar donde tenga sentido que estén: la alta gerencia en un país, el conocimiento técnico y la producción en otros.

Las tendencias relacionadas son el outsourcing global, o la contratación de algunas funciones de las organizaciones en otros países, y la sociedad estratégica con empresas extranjeras para obtener una ventaja global. En una encuesta que Bain & Company realizó en 2007 entre gerentes, casi 50% de ellos dijo que considera que las adquisiciones más allá de las fronteras son cruciales para su competitividad futura.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.1 Teoría organizacional



Competencia intensa. Esta interdependencia global en crecimiento crea nuevas ventajas, pero también significa que el entorno para las empresas se vuelve muy competitivo. Los clientes quieren precios bajos para los bienes y servicios.

Las firmas de outsourcing en los países con salarios bajos a menudo pueden trabajar por 50% o 60% menos que aquéllas con sede en Estados Unidos, por ejemplo; de modo que las empresas estadounidenses que ofrecen servicios similares tienen que buscar nuevas formas de competir o manejar nuevas líneas de negocios. Sin embargo, en años recientes, los costos de los combustibles en aumento redujeron la ventaja de costos que muchos fabricantes disfrutaban por lo que se conoce como el “precio de China”.

El costo más alto del envío de bienes desde China u otros países con salarios bajos contrarresta el costo más bajo de la producción, haciendo que los fabricantes estadounidenses busquen formas de compensar la diferencia sin aumentos de precios exorbitantes.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.1 Teoría organizacional



Ética y responsabilidad. Los gerentes enfrentan hoy una gran presión de parte del gobierno y del público por conservar en sus organizaciones y empleados altos estándares éticos y profesionales.

Después de escándalos morales y financieros corporativos extensamente difundidos, las organizaciones están bajo escrutinio como nunca antes.

La frecuencia de los problemas éticos a principios de la primera década de 2000 fue sorprendente. Empresas que alguna vez habían sido muy respetadas, como Enron, Arthur Andersen, Tyco y HealthSouth se convirtieron en sinónimos de avaricia, engaño y trampas legales. No resulta sorprendente que una encuesta pública descubriera que 79% de los entrevistados en Estados Unidos cree que las prácticas de negocios dudosas son muy comunes. Menos de una tercera parte dijo que considera que la mayoría de los presidentes de las empresas son honestos. Y este sentimiento hace eco en otros países.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.1 Teoría organizacional

Recientes investigaciones sobre decenas de directivos en Alemania por evasión fiscal, fraude y otras formas de corrupción destruyeron el alto nivel de confianza que alguna vez tuvieron los líderes de negocios entre el público, pues sólo 15% de los entrevistados en Alemania respondió que consideran que los líderes de negocios son dignos de confianza.

El clima de sospecha se ha extendido a las organizaciones sin fines de lucro, así como a los colegios y universidades. Por ejemplo, la industria de préstamos estudiantiles ha estado bajo escrutinio después de que una investigación reveló que Student Loan Xpress pagaba un apoyo financiero a directores en tres universidades por un total de 160 000 dólares en cuotas de asesoría, reembolso por tutoría personal y otros pagos, como una forma de estar en las listas de los prestamistas preferidos de las instituciones.

Los investigadores buscan determinar si los prestamistas son recomendados a los estudiantes debido a los altos pagos ocultos que reciben los funcionarios de las universidades más que por el hecho de que ofrecen los mejores términos en los préstamos a estudiantes.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.1 Teoría organizacional



Velocidad y capacidad de respuesta. Un tercer desafío importante para las organizaciones es responder con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, las crisis organizacionales o las expectativas cambiantes de los clientes.

Durante gran parte del siglo XX, las organizaciones operaron en un entorno relativamente estable, de modo que los administradores se podían concentrar en diseñar estructuras y sistemas que mantuvieran a la organización funcionando sin problemas y con eficiencia. Había poca necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar una competencia cada vez más numerosa, cambios en un entorno volátil o demandas cambiantes de los clientes.

En la actualidad, la globalización y la tecnología en constante avance han acelerado el ritmo al que las organizaciones en todas las industrias deben adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.1 Teoría organizacional



Los clientes actuales quieren productos y servicios adaptados a sus necesidades exactas, y las quieren ahora.

Las empresas de manufactura que dependen de las técnicas de producción y distribución en masa deben estar preparadas con nuevos sistemas asistidos por computadora que pueden producir variantes únicas y sistemas de distribución modernizados que entregan productos directamente del fabricante al cliente.

Asimismo, las empresas de servicios buscan nuevas formas de ofrecer valor. Por ejemplo, Allstate Insurance mejoró la capacidad de respuesta a sus clientes con el programa Your Choice Auto, que da a los conductores la oportunidad de elegir los planes de seguros que desean. Los gerentes de Allstate reconocen que aquello que resulta atractivo para los conductores puede cambiar con rapidez con el alza en los precios de la gasolina.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.1 Teoría organizacional

El lugar de trabajo digital. Muchos administradores tradicionales se sienten incómodos en el lugar de trabajo actual basado en la tecnología.

Las organizaciones se han visto inundadas por tecnología de información que afecta la forma en que están diseñadas y administradas.

En el lugar de trabajo actual, muchos empleados realizan gran parte de su trabajo en computadora y pueden trabajar en equipos virtuales, conectados electrónicamente con colegas en todo el mundo. Además, en lugar de competir como entidades independientes, las organizaciones forman parte de redes electrónicas.

Cada vez más negocios actuales tienen lugar mediante procesos digitales en una red de computadoras, más que un espacio físico.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.1 Teoría organizacional



Algunas empresas han llevado los negocios electrónicos a niveles muy altos para lograr un desempeño sorprendente.

El uso de redes digitales de punto a punto en la cadena de suministro para mantenerse en contacto con los clientes, levantar pedidos, comprar partes a los proveedores, coordinarse con los socios en la manufactura y enviar productos personalizados directamente a los clientes se ha extendido en todas las industrias.

Estos avances significan que los líderes organizacionales no sólo necesitan tener amplios conocimientos en tecnología, sino también hacerse responsables del manejo de una red de relaciones que llega mucho más allá de los límites de la organización física, crear vínculos electrónicos flexibles entre una empresa y sus empleados, proveedores, socios y clientes.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.1 Teoría organizacional



Diversidad. Conforme las organizaciones operan cada vez con mayor frecuencia en un campo global, la fuerza de trabajo, así como la base de clientes, son cada vez más diversas. Muchas de las organizaciones líderes actuales tienen un rostro internacional. Echemos un vistazo a la forma en que está constituida la firma de consultoría McKinsey & Company. En la década de 1970, la mayoría de los consultores era estadounidense, pero para el cambio de siglo, el principal socio de McKinsey era un extranjero (Rajat Gupta, de India), sólo 40% de los consultores era estadounidense y los consultores extranjeros de la empresa provenían de cuarenta países diferentes.

Además de enfrentar la diversidad global, los administradores en Estados Unidos se dan cuenta de que la población interna del país cambia de manera significativa. En la actualidad, la población de minorías en Estados Unidos es de más de 100 millones, por lo que alrededor de uno de cada tres residentes de ese país pertenece a las minorías. Cerca de 32 millones de personas hablan español en casa, y casi la mitad de ellas dice que no habla inglés muy bien. El empleado promedio actual tiene más edad, y muchas mujeres, personas de color y migrantes buscan trabajo y oportunidades de avanzar

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.1 Teoría organizacional

Para 2050, se calcula que 85% de los participantes nuevos en la fuerza de trabajo serán mujeres y personas de color. En este momento, los hombres blancos, que en el pasado constituían la mayoría de los trabajadores, representan menos de la mitad de la fuerza de trabajo. Esta diversidad cada vez mayor da lugar a gran variedad de desafíos, como conservar una cultura corporativa fuerte a la vez que se brinda apoyo a la diversidad, equilibrar las preocupaciones laborales y familiares y manejar el conflicto creado por los diversos estilos culturales.

I.2. ¿Qué es una 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.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.2. ¿Qué es una organización?

Las organizaciones son difíciles de observar. Lo que vemos son representaciones de éstas, como un edificio alto, una estación de trabajo o un empleado amigable. Pero el concepto de la organización como un todo es vago y abstracto y puede estar distribuido entre varios lugares e incluso en todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos tocan todos los días.

De hecho, son tan comunes que se dan por hecho. Difícilmente nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, registramos ese nacimiento en un organismo gubernamental, somos educados en escuelas y universidades, nos alimentamos con comida producida en granjas corporativas, nos curan médicos que participan en una práctica conjunta, compramos una casa construida por una constructora y vendida por una agencia de bienes raíces, pedimos dinero prestado a un banco, recurrimos a los departamentos de policía y bomberos cuando enfrentamos un problema, utilizamos compañías de mudanzas para cambiar de residencia y recibimos numerosos beneficios de diversos organismos gubernamentales.

La mayoría de nosotros invertimos las horas que permanecemos despiertos en trabajar en algún tipo de organización.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.2. ¿Qué es una organización?



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.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.2. ¿Qué es una organización?



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.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.2. ¿Qué es una organización?

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.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.2. ¿Qué es una organización?

La definición utilizada para describir las organizaciones es la siguiente:

Las organizaciones son:

- 1) Entidades sociales que
- 2) están dirigidas a las metas,
- 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y
- 4) están vinculadas al entorno.

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; ***las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas.***

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.2. ¿Qué es una organización?

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.

Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes.

Los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.2. ¿Qué es una organización?



Sin embargo, aun cuando el trabajo puede estar estructurado en departamentos separados o conjuntos de actividades, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones busca mayor coordinación horizontal de las actividades laborales, a menudo, mediante el uso de equipos de empleados de distintas áreas funcionales para que trabajen juntos en los proyectos.

Los límites entre departamentos, así como entre organizaciones, se vuelven cada vez más flexibles y difusos conforme las empresas enfrentan la necesidad de responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno.

Una organización no puede existir sin interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno. Hoy, algunas empresas incluso cooperan con sus competidores, compartiendo información y tecnología para beneficio mutuo.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.3. Elementos que constituyen a la organización

Para que una organización sea considerada como tal, debe contar con los siguientes elementos:

- ✓ Grupo humano.
- ✓ Recursos.
- ✓ Fines y objetivos por alcanzar.

Estos elementos, se deben combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como organizaciones, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, ellos son:

- ❖ La división del trabajo.
- ❖ El proceso de dirección.
- ❖ La posibilidad de remoción y sustitución del recurso humano.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.3. Elementos que constituyen a la organización

Los elementos mencionados interactúan entre sí en una red que constituye un sistema, es decir: "un conjunto de relaciones, en un marco pertinente, para lograr propósitos determinados".

Con estos conceptos, podemos definir a la organización como:

"Un sistema social integrado por personas y grupos que interactúan con recursos y desarrollan actividades (para ir cumpliendo metas), porque tienen fines y objetivos por alcanzar".

El siguiente cuadro resume los **elementos que componen una organización**:

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.3. Elementos que constituyen a la organización

Elementos que componen a una organización	Objetivos	Generales	Ej. Obtención de ganancias, producción de bienes, prestación de servicios, comercialización, etc.	
		Específicos	Ej. Aumento del capital, captación del cliente, etc.	
	Factores de la producción	Son aquellos factores que intervienen en la producción.	Ej. La tierra, el trabajo, y el capital	
	Dirección	Es el proceso que se ejerce, para amortizar los objetivos individuales con los de la organización.		
	Recursos	Materiales	Ej. Edificios, rodados, muebles y útiles, instalaciones, etc.	
		Inmateriales	El capital, la marca, la imagen, etc.	
		Humanos	El grupo humano que sostiene la organización.	

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.3. Elementos que constituyen a la organización

Para llevar a cabo las actividades de producción y distribución la empresa se tiene que disponer de factores productivos, humanos y financieros. Hay que adquirir los materiales para introducirlos en el proceso productivo, con la determinación de la tecnología; así se obtienen los productos finales que después habrá que promocionar, distribuir y vender a un precio determinado. En definitiva se necesita:

- I) **El patrimonio**: Conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la empresa. Podemos distinguir entre:
 - a) **Activo**: Son aquellos bienes y derechos que permanecen más de un ejercicio económico, como instalaciones, maquinaria, aplicaciones informáticas, marcas, etcétera, o que se renuevan cada ejercicio como materias primas, derechos sobre clientes, combustible, etc.
 - b) **Pasivo**: Son las fuentes de financiación de todos esos elementos del activo que pueden ser propias o ajenas.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.3. Elementos que constituyen a la organización



- 2) **El factor humano**: es el elemento activo de la producción. Está formado por las personas que aportan su trabajo a la empresa. Podemos hablar de 3 grupos:
- a) **Trabajadores**: personas que ofrecen sus conocimientos a la empresa a cambio de un salario, pactado a través de un contrato.
 - b) **El empresario (directivos o administradores)**: persona o conjunto de personas que asumen la responsabilidad y dirección del proceso productivo y por consiguiente la gestión de la empresa, es decir, el responsable de su buen funcionamiento.
 - c) **Los propietarios o capitalistas**: son los que aportan recursos, capital, a una empresa, en el caso de que no coincidan con la figura del empresario, normalmente en las grandes empresas. Pueden ser propietarios con ánimo de control de la empresa o simples inversores.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.3. Elementos que constituyen a la organización



- 3) **La Organización**: Los distintos elementos de la empresa deben ser coordinados, estableciendo los diferentes niveles jerárquicos y áreas de actividad; para que la empresa logre sus fines. La dirección será el estamento superior de la cadena jerárquica, que se encarga de tomar las decisiones estratégicas mediante la planificación, organización, gestión y control de la actividad.
- 4) **Entorno**: Es todo lo que rodea a la empresa, en el que influye y recibe influencias, ya que la empresa no vive aislada. En el tema 4 de esta misma unidad dedicaremos un tema a este componente tan importante que, de manera general, incluye:
- a) **Entorno general**: es el que afecta a todas las empresas en general (factores político-legales, económicos, tecnológicos, socioculturales, etc.),
 - b) **Entorno específico**: que afecta de una manera concreta a cada una de las empresas y varía de unas a otras: clientes, competencia, proveedores, sindicatos, control del gobierno sobre el sector.

I.4. Perspectivas sobre las organizaciones

Perspectivas históricas

El surgimiento del sistema de fábricas durante la Revolución Industrial representó problemas que las primeras organizaciones no habían enfrentado. Como el trabajo se realizaba en una escala mucho mayor y por un mayor número de trabajadores, las personas empezaron a pensar en cómo diseñar y administrar el trabajo con el fin de aumentar la productividad y ayudar a las organizaciones a lograr un máximo de eficiencia. La perspectiva clásica, que buscaba hacer que las organizaciones funcionaran como máquinas eficientes bien lubricadas, está relacionada con el desarrollo de la jerarquía y las organizaciones burocráticas y sigue siendo la base de gran parte de la teoría y la práctica de la administración moderna. En esta sección analizaremos la perspectiva clásica, con su énfasis en la eficiencia y la organización, así como otras perspectivas que surgieron para resolver nuevas preocupaciones, como las necesidades de los empleados y el rol del entorno. Los elementos de cada perspectiva se utilizan todavía en el diseño organizacional, aunque se han adaptado y revisado para satisfacer las necesidades cambiantes. Estas perspectivas diferentes se pueden relacionar también con las distintas formas en que los administradores ven y piensan sobre la organización, que se conoce como marco de referencia gerencial. Llene el cuestionario “¿Cómo adapta usted el diseño?” para entender su marco de referencia.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.4. Perspectivas sobre las organizaciones

La eficiencia lo es todo. Frederick Winslow Taylor creó la administración científica que privilegia los trabajos y las prácticas gerenciales determinados de manera científica como la forma de aumentar la eficiencia y la productividad laboral.

Taylor propuso que los trabajadores “podían ser reajustados como las máquinas, y que era posible recalibrar sus engranajes mentales y físicos para mejorar la productividad”. Insistió en que la administración en sí tendría que cambiar y enfatizó que era necesario cambiar las decisiones basadas en las reglas generales y la tradición por procedimientos precisos desarrollados después de un estudio cuidadoso de las situaciones individuales.

Para utilizar este enfoque, los administradores desarrollan procedimientos estándar precisos para realizar cada trabajo, seleccionan a los trabajadores que tienen las habilidades apropiadas, capacitan a los trabajadores en los procedimientos estándar, planean el trabajo con detenimiento y ofrecen incentivos para aumentar la producción.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.4. Perspectivas sobre las organizaciones

Las ideas de crear un sistema para un máximo de eficiencia y organizar el trabajo para lograr la productividad máxima están muy arraigadas en nuestras organizaciones.

Un artículo reciente en Harvard Business Review que analiza las innovaciones que dieron forma a la gerencia moderna colocaba la administración científica en el número uno de su lista de las doce innovaciones influyentes.

Cómo organizarse. Otro subcampo de la perspectiva clásica maneja un punto de vista más amplio de la organización. Mientras que la administración científica se enfoca sobre todo en la esencia técnica (el trabajo realizado en la planta), los principios administrativos consideran el diseño y el funcionamiento de la organización como un todo. Por ejemplo, Henri Fayol propuso catorce principios administrativos, como “cada subordinado recibe órdenes de un solo superior” (unidad de mando) y “las actividades similares en una organización deben agruparse bajo un administrador” (unidad de dirección).

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.4. Perspectivas sobre las organizaciones

Estos principios constituyeron la base para la práctica gerencial y el diseño organizacional modernos. La administración científica y los enfoques de los principios administrativos eran poderosos y daban a las organizaciones ideas nuevas fundamentales para establecer una alta productividad y una prosperidad cada vez mayor.

Los principios administrativos, en particular, contribuyeron al desarrollo de organizaciones burocráticas, que enfatizaban el diseño y la administración de las organizaciones en forma impersonal y racional, mediante elementos como una autoridad y una responsabilidad bien definidas, elaboración de registros formales y aplicación uniforme de reglas estándar.

Aunque el término burocracia ha adquirido connotaciones negativas en las organizaciones actuales, las características burocráticas funcionaron muy bien para las necesidades de la Era Industrial. Sin embargo, un problema con la perspectiva clásica es que no considera el contexto social ni las necesidades humanas.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.4. Perspectivas sobre las organizaciones

¿Qué sucede con las personas? Los primeros trabajos sobre psicología industrial y relaciones humanas recibieron poca atención debido a la prominencia de la administración científica. Sin embargo, una importante innovación ocurrió con una serie de experimentos en una compañía de generación de electricidad de Chicago, lo que con el tiempo se llegó a conocer como estudios Hawthorne. Las interpretaciones de estos estudios en esa época llegaron a la conclusión de que el trato positivo de los empleados mejora su motivación y productividad. La publicación de estos descubrimientos dio lugar a una revolución en el trato a los empleados y sentó las bases para trabajos subsecuentes que analizan el trato a los trabajadores, el liderazgo, la motivación y la administración de recursos humanos. Estas relaciones humanas y enfoques conductuales agregaron nuevas e importantes contribuciones al estudio de la administración y las organizaciones. Sin embargo, el sistema jerárquico y los enfoques burocráticos desarrollados durante la Revolución Industrial continuaron siendo el enfoque primario para el diseño y el funcionamiento organizacional durante la década de 1970 y principios de la de 1980. En general, este enfoque funcionó bien para la mayoría de las organizaciones hasta las últimas décadas. Sin embargo, durante la década de 1980, empezó a crear problemas. Una competencia cada vez mayor, sobre todo en una escala global, cambió las reglas del juego. Las empresas estadounidenses tenían que buscar una forma mejor.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.4. Perspectivas sobre las organizaciones

¿Las burocracias pueden ser flexibles? La década de 1980 produjo nuevas culturas corporativas que valoraban el personal reducido, la flexibilidad y el aprendizaje, la respuesta rápida al cliente, los empleados comprometidos y los productos de calidad.

Las organizaciones empezaron a experimentar con equipos, jerarquías más planas y enfoques administrativos participativos. Por ejemplo, en 1983, una planta de DuPont en Martinsville, Virginia, redujo los niveles gerenciales de ocho a cuatro y empezó a utilizar equipos de empleados de producción para solucionar los problemas y hacerse cargo de las tareas administrativas de rutina.

El nuevo diseño llevó a una mejor calidad, costos reducidos y mayor innovación, ayudando a la planta a ser más competitiva en un entorno de cambio. En lugar de depender de reglas y jerarquías estrictas, los administradores empezaron a cuidar todo el sistema organizacional, incluido el entorno externo.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.4. Perspectivas sobre las organizaciones

Durante los últimos veinticinco años, las organizaciones han sufrido cambios todavía más profundos y de mayor alcance. Los enfoques más flexibles del diseño organizacional se han vuelto más prevalentes.

Las influencias recientes en la transformación del diseño organizacional incluyen internet y otros avances en comunicaciones y en tecnología de información; la globalización y la cada vez mayor interconexión de las organizaciones; el aumento del nivel educativo de los empleados y sus cada vez mayores expectativas de calidad de vida; y el incremento del trabajo basado en el conocimiento y la información como actividades organizacionales primarias.

Contingencia significa que una cosa depende de otras, y para que las organizaciones sean efectivas, debe existir un “buen grado de ajuste” entre su estructura y las condiciones en el entorno. Lo que funciona en un escenario puede no funcionar en otro. La “mejor forma” no existe.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.4. Perspectivas sobre las organizaciones

La teoría de la contingencia significa todo depende. Por ejemplo, algunas organizaciones experimentan un entorno determinado, utilizan una tecnología de rutina y desean la eficiencia. En esta situación, serían apropiados un enfoque gerencial que usa procedimientos de control burocráticos, una estructura jerárquica y una comunicación formal.

De modo similar, los procesos gerenciales de libre flujo funcionan mejor en un entorno incierto con tecnología no rutinaria. El enfoque gerencial correcto es contingente con la situación de la organización.

En la actualidad, casi todas las organizaciones operan en entornos muy inciertos. De esta manera participamos en un periodo de transición significativo, en el que los conceptos de la teoría y el diseño organizacional cambiaron en forma tan significativa como lo hicieron en los inicios de la Revolución Industrial.