



3644 – Gestión de las Organizaciones

Definición de Organización/Alcance de Gestión

Escuelas Organizacionales / Cultura Organizacional

Nora Gigante

Máster en Ingeniería de Software por la Universidad Politécnica de Madrid

MAILTO: ngigante@unlam.edu.ar

Juan Pablo Mighetti

Magister en Informática por la Universidad Nacional de La Matanza

MAILTO: jmighetti@unlam.edu.ar

Carlos A. Butti

Especialista en Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos por UBA

MAILTO: cbutti@unlam.edu.ar

Damián Montefiori

Ingeniero en Informática por la Universidad Nacional de La Matanza

MAILTO: dmontefiori@unlam.edu.ar

Generalidades y Alcance



En acción...

- 9 Equipos
- 1 referente (coordinador)
- medición del tiempo
- lectura rápida (skimming)
- lectura detallada (scanning)
- síntesis y redacción
- exponemos entre todos (rotación)



Construimos conocimiento desde preconceptos...

¿Qué es una organización?

Construimos definición con referencias (2 momentos)

¿Cuáles son los elementos de una organización?

Identificamos elementos (2 momentos)

¿Qué acciones implica la Gestión?

Definimos alcance conceptual

¿Cuáles son las principales Escuelas organizacionales?

Aproximación a las mismas (3 momentos)

Cultura organizacional





Definición de Organización

sistema de elementos	conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento	("órganon", del griego, significa organismo o elemento)	estructura	función
relación con otros elementos	estática	dinámica	sistemas compuestos por	subsistemas
sistemas subordinados funcionalmente	en común	personas que han decidido organizarse formando una unidad social	creada con el propósito de lograr metas y objetivos	implica
comprender las relaciones de	individuo-individuo,	individuo-grupo,	grupo-grupo,	cultura empresarial

Definición de Organización

Es un sistema de elementos (“órganon”, del griego, significa organismo o elemento) que tienen estructura y función y por ende relación con otros elementos. Al considerar su estructura, estudiamos su estática; si nos referimos a su función, hacemos foco en su dinámica. Los sistemas se componen de subsistemas, es decir, sistemas subordinados funcionalmente.

Todas las organizaciones tienen en común una cierta cantidad de personas que han decidido organizarse formando una unidad social, creada con el propósito explícito de lograr la consecución de diversas metas u objetivos. La organización implica un estudio que ayude a comprender las relaciones de individuo-individuo, individuo-grupo, grupo-grupo, dentro del marco de referencia de la propia cultura empresarial. Así en el seno de las propias organizaciones formales emergen organizaciones informales que solo se desarrollan cuando se trata de estructuras de organizaciones formalmente establecidas.

Construimos conocimiento desde preconceptos...

¿Qué es una organización?

Construimos definición con referencias (2 momentos)

¿Cuáles son los elementos de una organización?

Identificamos elementos (2 momentos)

¿Qué acciones implica la Gestión?

Definimos alcance conceptual

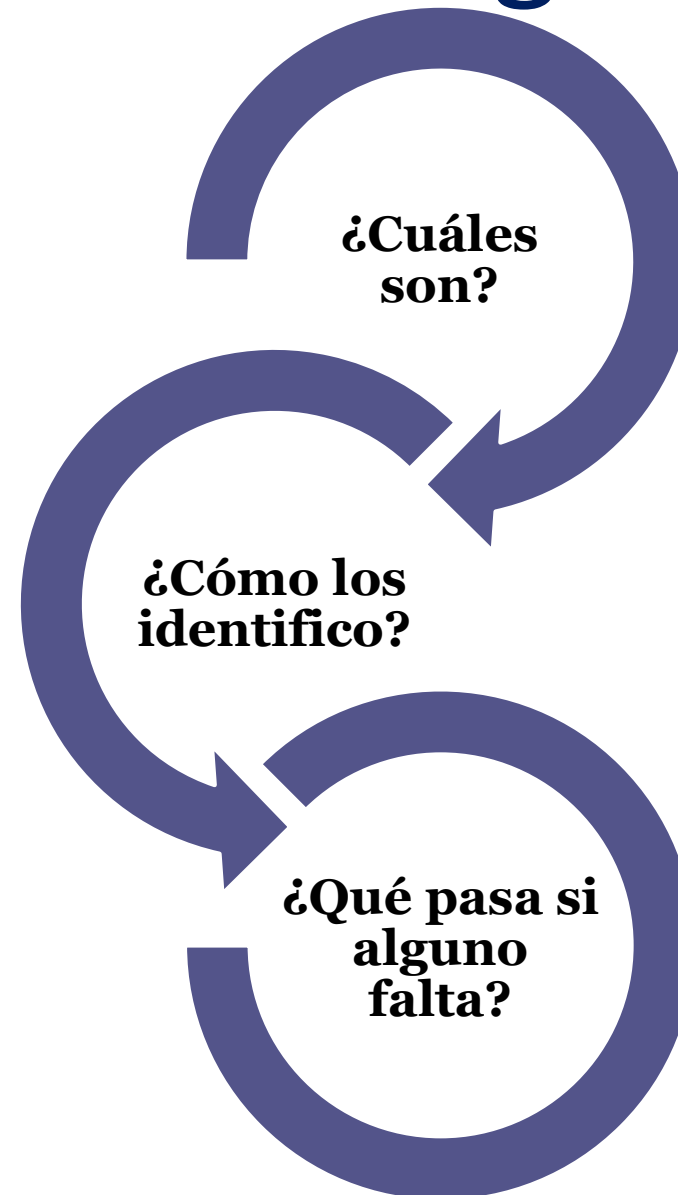
¿Cuáles son las principales Escuelas organizacionales?

Aproximación a las mismas (3 momentos)

Cultura organizacional



Elementos de una Organización



Elementos de una Organización

Objetivos y Metas

Personas que
interactúan entre sí
(Recursos
humanos)

Recursos
materiales

Recursos técnicos y
tecnológicos

Recursos
financieros

Sistema de
interdependencia y
de relaciones

Coordinación de
tareas

Cultura

Construimos conocimiento desde preconceptos...

¿Qué es una organización?

Construimos definición con referencias (2 momentos)

¿Cuáles son los elementos de una organización?

Identificamos elementos (2 momentos)

¿Qué acciones implica la Gestión?

Definimos alcance conceptual

¿Cuáles son las principales Escuelas organizacionales?

Aproximación a las mismas (3 momentos)

Cultura organizacional



El arte de la Gestión



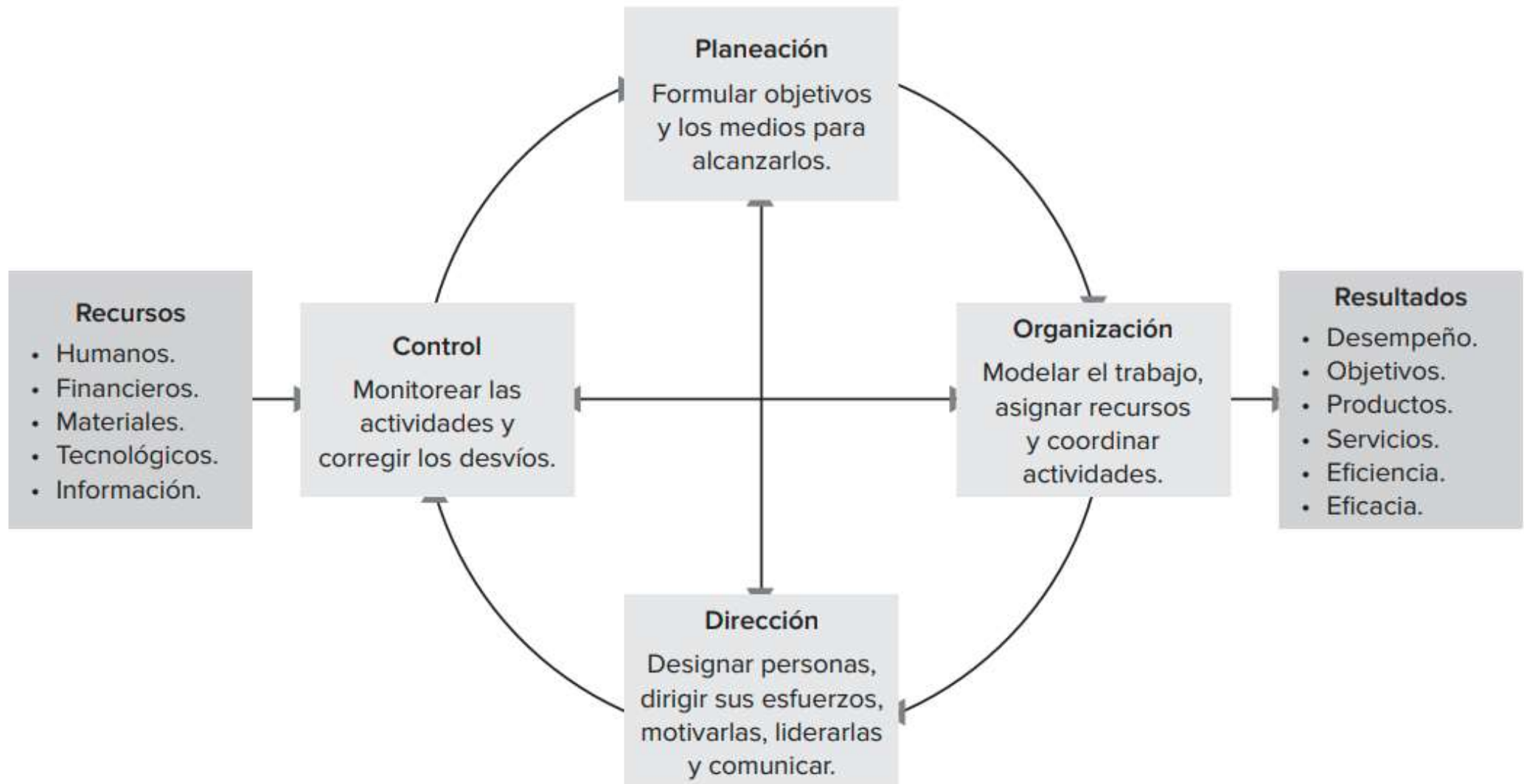
<http://es.wikipedia.org/wiki/Arte>

El arte de la Gestión

otro criterio



Ciclo del Proceso Administrativo



PLANEAR

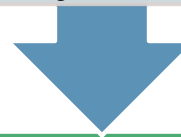
Definir
Misión

Definir Visión

Formular
Objetivos

Identificar
Medios

Programar
Actividades



ORGANIZAR

Dividir
Trabajo

Agrupar
actividades en
estructura

Designar Personas
para ejecución

Asignar
recursos

Definir
Autoridad y
Responsabilidad



DIRIGIR

Designar
Personas

Coordinar
Esfuerzos

Comunicar

Motivar

Liderar
/Orientar



CONTROLAR

Definir estándares

Monitorear
desempeño

Evaluar
desempeño

Acción correctiva

Construimos conocimiento desde preconceptos...

¿Qué es una organización?

Construimos definición con referencias (2 momentos)

¿Cuáles son los elementos de una organización?

Identificamos elementos (2 momentos)

¿Qué acciones implica la Gestión?

Definimos alcance conceptual

¿Cuáles son las principales Escuelas organizacionales?

Aproximación a las mismas (3 momentos)

Cultura organizacional



Escuelas Organizacionales

un criterio

Escuela
Clásica

Escuela de
Relaciones
Humanas

Escuela
Sistémica

Henry Fayol

- Una **organización lineal** es aquella en la que la autoridad fluye de arriba hacia abajo, y lo hace de forma lineal, inequívoca y rígida.

Frederick Taylor

- Una **organización funcional** es el tipo de estructura organizacional que tiene como base el proceso de especialización o de división del trabajo. Por ello, reúne en un solo departamento a todas las personas que realizan una o varias tareas relacionadas que se denominan funciones.

Max Weber

- Una **organización burocrática** plantea una estructura racional y formal, en la cual estarían perfectamente definidos los papeles de los ejecutivos y trabajadores. Rigen normas impersonales y legales, en vez de criterios personales y subjetivos. Propone un sistema ordenado y lógico, en el que sus miembros conocen sus funciones y sus normas, sin que haya trasgresión alguna.

La burocracia se basa en:

1. Carácter legal de las normas y regulaciones.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Relaciones impersonales.
5. Jerarquización de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y mérito.
8. Especialización de la administración.
9. Profesionalización.
10. Posibilidad de prever el comportamiento.

Elton Mayo

- En una organización la **parte humana es la más importante** y así surge concepto de **organización informal**. Y que, además, el individuo se siente más realizado y con mayor bienestar si está bien relacionado socialmente, a favor de las normas que imperan y a través del entorno, y según el contexto en el que se encuentra. El sueldo o la ganancia que tenga, así como la tarea que desarrolla no son tan determinantes.

Chester Barnard

- Una **organización formal** es un sistema de actividades conscientemente coordinadas o de fuerzas de dos o más personas donde la autoridad no depende tanto de las "personas con autoridad" que dan las órdenes, como en la disposición de cumplirlas por parte de quienes las reciben.

Mary Parker Follet

- Destacó el **lado humano de la gestión empresarial** aportando las primeras ideas sobre el liderazgo y la autoridad de los empleados para la toma de decisiones. El individuo es valorado en todas sus dimensiones, el trabajador deja de ser concebido como herramienta al servicio de la producción, y el hombre de negocios deja de ser visto exclusivamente como perverso y ambicioso, hombre enfermo de afán de ganancias. Planteó la posibilidad de crear organizaciones en las que se pudiera lograr la **realización humana a través del trabajo**.

Robert
Kahn /
Daniel
Katz

- La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente (clientes, proveedores, o competidores, las entidades sindicales, y otros agentes externos), influyendo sobre él y viceversa. La organización como un sistema abierto puede entenderse como un conjunto de partes, donde cada parte se encuentra en constante interacción e interdependencia mutua, constituyendo un todo sinérgico, orientada hacia el cumplimiento de determinados fines, y a su vez, en permanente relación e interdependencia del ambiente.

Talcott
Parsons

- El sistema social expone las interrelaciones entre los subsistemas y es un modo de organización de los elementos de la acción en el que se dan relaciones actor-situación, siendo el protagonista el que orientará sus acciones hacia el logro de sus metas, buscando gratificaciones y evitando privaciones. La sociedad como sistema regula las actuaciones de los hombres manteniendo el equilibrio y el orden.

Escuelas Organizacionales

otro criterio



Escuelas
Clásicas

Escuelas
Modernas

Escuelas
Recientes

ESCUELAS	AUTORES	FECHAS	CONTENIDOS
CLASICA TRADICIONAL (ADMINISTRATIVO)	F.W.Taylor, H.Fayol H.Gantt, Gilbreth, W.Robinson O.Sheldon, M.Cooke	1.911 1916	Dirección científica del trabajo. Incremento de la productividad y mejora de los salarios. Racionalización de los procesos de abajo a arriba.
CLASICA BUROCRATICA (ADMINISTRATIVO)	M Weber P.Dubin P.Selznick, P.M.Blau	1.922 1.936	Relaciones de autoridad jerárquica, con una organización burocrática. Delegación de la autoridad.
CLASICA CONDUCTISTA (RELACIONES HUMANAS)	H.Munsterberg Pennoch Roethlisberger E.Mayo Stene A.Maslow Mainowski C.Argyris, D.Mc Gregor, Moore, F.Merzberg, R.Likert, Dickson, Gardner, K.Davis, K.Lewin Spence, Bakke Riccardi J.L.Moreno, Pfiffner, Shenwood	1.912-1.924 1.927 1.932-1.040 1.943-1.944 1.945 1.960 1.958 1.963	Comportamiento interpersonal. Psicología Industrial. Estudios de Hawthorne. Énfasis en el comportamiento humano y psicología individual (El hombre social) Necesidades básicas del individuo. (El hombre que se realiza). Sociología empresarial- Admiten que la dirección y la organización están en función de los hombres Dinámica de grupos Sociogramas
CLASICA DEPARTAMENTALI- ZACION (REL.H.)	M.D.Follet R.K.Merton, A.W.Gouldner Mooney, Brech, Relley, Gulick	1.918 1.954 1.960	Énfasis en el comportamiento grupal Basado en la psicología social Dimensión participativa
CLASICA ESTRUCTURALISTA	Ch.I.Barnard H.A.Simon	1.938 1.947	Sistema social estructuralista para obtener un fin determinado. Principios generales de dirección y organización. División del trabajo con especialización en sentido vertical. Enfoque decisional
NEOCLASICA	L.Urwick P.Dracker A.Koontz, C.O'Donnell	1.038 1.954 1.955	Enfoque empírico, que parte del enfoque de procesos de Taylor y Fayol identificando factores que pueden llevar al éxito o fracaso de las organizaciones.

ESCUELAS	AUTORES	FECHAS	CONTENIDOS
CUANTITATIVA	J.F.Mc Closkey, F.M.Trefrthen H.A.Simon, D.W.Miller, M.K.Starr, C.W.Churchmann, R.L.Ackoff, E L.Arnoff	1.954 1960	El estudio de la toma de decisiones y de los sistemas generales de solución de los problemas empresariales, aplicando la investigación bajo una filosofía de optimización de las decisiones (conducta de optimización)
DECISIONAL	H.A.Simon, J.G.March R.M.Eyert	1.958 1.963	Aplicación del principio de racionalidad limitada del decidor, individuo o grupo y bajo una filosofía de satisfacción (comportamiento administrativo). Sistema estimulo-respuesta
SISTEMAS	L.Von Berfalanffy K.F.Boulding R.A.Johnson, F.E.Kast, Hewell, Haire, J.E.Rosenzweis Scott y Michel Mc Gregor,Dunlop J.W.Forrester, E.J.Miller A.K-Rice, S.Beer, DI.L.Cleland, W.R.King, J.Melese	1.937 1-956 1.963 1.978 1.978	Teoría General de Sistemas.-Su aplicación con filosofía interdisciplinar en el diseño de estructuras y procesos. Se considera la dirección y la organización como un sistema que abarca incluso el entorno en que actúa. Se estudian los problemas de comunicación. Una organización humana es un sistema social Teoría X y Teoría Y La empresa como sistema abierto, como un conjunto de partes independientes. Integran en un mismo plano teórico variables físicas, psicológicas y sociales.
SOCIOTECNICO	E.L.Trist, F.E.Emery Tavistoch Institute E.Bueno	1.960 1988	Énfasis en la influencia del sistema técnico sobre el sistema social
SITUACIONAL (CONTINGENCIAS)	R.P.Lawrence J.W.Lorsch, J Burns, A.Chandler, G.M.Stallher, A.W.Walker, J.Woodward	1.967 1.977	Énfasis en el estudio de las influencias de las circunstancias o contingencias sobre la estructura organizativa y el comportamiento administrativo.

Construimos conocimiento desde preconceptos...

¿Qué es una organización?

Construimos definición con referencias (2 momentos)

¿Cuáles son los elementos de una organización?

Identificamos elementos (2 momentos)

¿Qué acciones implica la Gestión?

Definimos alcance conceptual

¿Cuáles son las principales Escuelas organizacionales?

Aproximación a las mismas (3 momentos)

Cultura organizacional



Cultura Organizacional


- Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado,
- al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna,
- que como repetidamente han resuelto esos problemas, se dan por supuestas y válidas
- y en consecuencia son enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.



Creando así una **visión compartida** del mundo y las **reglas del juego**.



Funciones de la Cultura

- Define **límites** e **identidad**.
 - Orienta comportamientos hacia **la misma dirección**.
 - Reemplaza mecanismos de **control**.
 - Unifica **prioridades** y **criterios**.
 - Da **coherencia**.
 - Desarrolla **compromiso**
-  **Facilita la coordinación de acciones con autonomía**

¿Qué implica gestionar una cultura?

Crearla e Instalarla

- Ocurre al momento de crear una organización
- Es tarea de los fundadores

- Fortalecerla entre los miembros
- Transmitirla a los ingresantes
- Es tarea de los líderes

Desarrollarla y Fortalecerla

Revisarla y Alinearla

- No hay culturas buenas o malas, en sí mismas
- Hay culturas adecuadas o inadecuadas
- En tanto facilitan o dificultan llegar al objetivo deseado
- Esto es tarea de todos.

¿Por qué es necesario “revisar” la cultura?

**Las organizaciones
no son ESTÁTICAS**

- En tanto ni las personas que las componen ni el contexto donde se desarrollan lo son.
- Entonces lo que en algún momento fue apropiado, hoy puede no serlo.

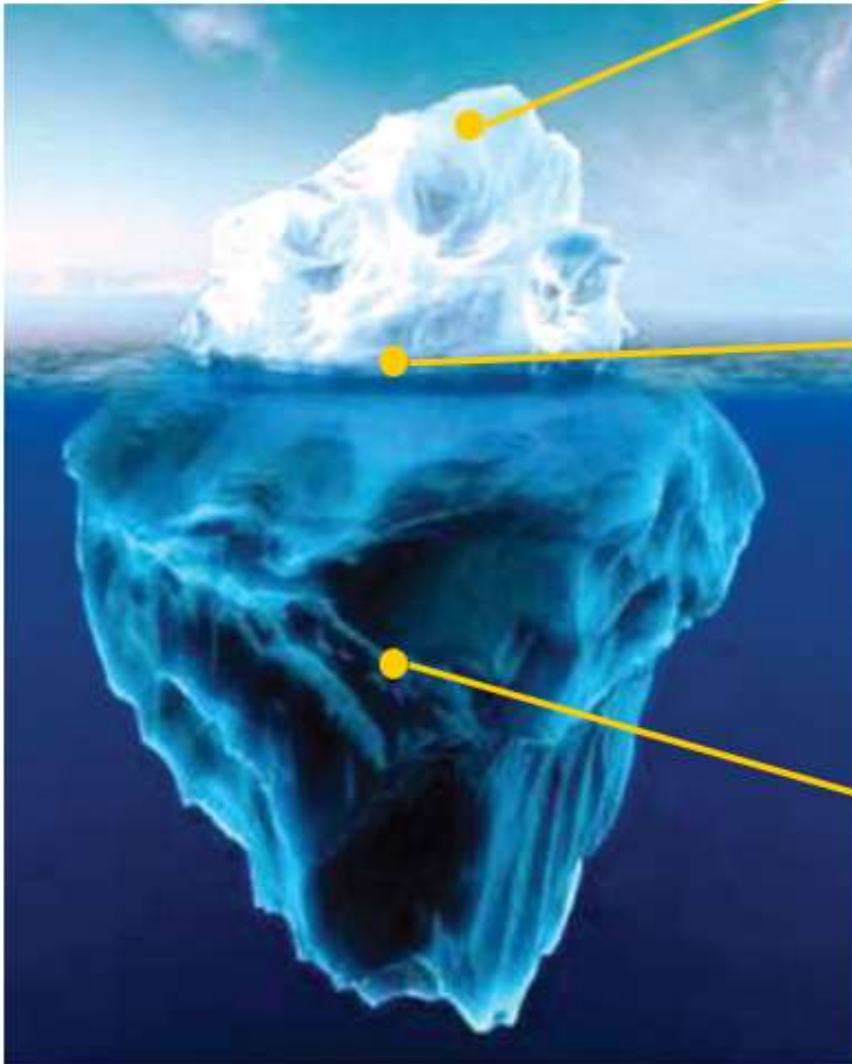
**En las
organizaciones
hay DIVERSIDAD**

- De ubicación, de género, de edad, de formación, de ideología, de nacionalidad, etc
- A veces la diversidad puede fragmentar la identidad que da la cultura organizacional

**Existen
“TELÉFONOS
DESCOMPUESTOS”**

- El tamaño, la complejidad, la dispersión, y otros factores, pueden hacer que el mensaje se distorsione.
- Por eso es necesario verificar si el mensaje recibido al final de la cadena, es el mismo que se dio al inicio.

Niveles de la Cultura



Artefactos:

Son reflejos de la cultura.

(Entorno físico, lenguaje, productos, símbolos, ritos)

Valores:

Son el “deber ser”, aquello que vale la pena hacer.

(Estrategias, objetivos, filosofía)

Presunciones Básicas:

Son las premisas implícitas que realmente guían la conducta.

(Creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos)

1. Cultura creada a través de la conducta de sus fundadores:
Propuesta apoyada en la convicción de un fundador
Valor que guía la acción
Creencia que pasa a ser entendida como una realidad.

Mecanismos
de
construcción

2. A lo largo del tiempo la cultura original se va reforzando a través:
Selección / Procesos de socialización (premios y castigos) / Reglas tácitas genera recompensas o desaprobación./ Conductas ejemplares o modelo (historias, héroes, mitos).
La conducta de los líderes (lo que dicen y hacen).

CULTURA

Teorías de Acción

Mecanismos de
distorsión



Teorías de Acción

Como consecuencia de estos fenómenos, en las organizaciones conviven 2 tipos de teoría de acción:

Teoría Declarada

- Lo que decimos, lo declarado
- Es en el plano discursivo.

Teoría en uso

- Lo que hacemos, nuestras actitudes y conductas cotidianas
- Está en el plano de lo tácito.

Ambas teorías pueden coincidir o discrepar.

Si DISCREPAN

- La gente debe decidir si creer en lo que hacemos o en lo que decimos.
- Hay un riesgo constante de malentendido.

Si COINCIDEN

- Se potencia la efectividad organizacional, porque las personas tienen claridad respecto de qué hacer y cómo hacerlo.
- Pueden actuar con mayor autonomía y sus conductas siempre ayudan a lograr el objetivo planteado.

Conclusión

