

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

UNIDAD 2

OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA)
VERSIÓN DESCARGABLE



DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD

FUNDADA EN 1977 - VIGILADA MINEDUCACIÓN. Resolución No. 13370 de 19 de Agosto de 2014 - Otorgada por el M.E.N.

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN - UNIDAD 2

OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA) - VERSIÓN DESCARGABLE

DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD



BOGOTÁ D.C.
2018



Dirección de Virtualidad



UNIDAD 2

Teoría de la Organización



BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

General a la Unidad:

El mundo actual es controlado por una organización, pensemos cualquier actividad relacionada con la producción o la prestación de algún servicio, todas indudablemente son planeadas, coordinadas y dirigidas por una organización. Todos sin duda nacemos en un hospital, crecemos en una comunidad, aprendemos en una escuela, vivimos en una ciudad dentro de un país y trabajamos en alguna empresa, nos relacionamos y divertimos en centros comerciales, parques, cines, etc. y al morir nos sepultan en cementerios, al final todas y cada una de estas acciones se desarrollan en una organización.

La Teoría de las Organizaciones (TO) se ocupa de estudiar el comportamiento humano de las organizaciones en general y es aplicado por los administradores. Ellos son los que dirigen racionalmente las actividades de la organización sin importar su diversidad.

La Teoría General de la Administración (TGA) se encarga de estudiar a la administración en general y sin importar donde sea aplicada. Es decir, la TGA estudia la administración de las organizaciones.

La administración y el diseño de la estructura organizacional permiten que las organizaciones cuenten con las condiciones y elementos óptimos para que crezcan y existan dentro de un mercado y ambiente tan cambiante como el que se vive hoy en día. Estos cambios tan vertiginosos a los que se enfrentan las organizaciones son focos de oportunidades y al mismo tiempo acarrearán múltiples problemáticas que se deben enfrentar de manera efectiva y eficiente con novedosas técnicas administrativas.



COMPETENCIAS

A

Capacidad de comprensión y producción de textos académicos (orales y escritos).

B

Capacidad de innovar y transformar el medio económico, social y cultural así como el campo específico de intervención profesional.

C

Capacidad para tomar decisiones.

**BIENVENIDO
A LA UNIDAD 2**
Teoría de la Organización

CONTENIDO TEMÁTICO

Unidad 2

TEMAS

1

TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

1. Teorías generales de la organización.
2. Principales teorías de la organización.
3. Diseño y estructura organizacional.



RESULTADO DE APRENDIZAJE

Unidad 2

Al finalizar la asignatura el estudiante estará en capacidad de estar en capacidad de seleccionar y aplicar una estructura organizacional adecuada a una empresa para encaminarla hacia mejoras en su productividad y competitividad.

PROBLEMATIZACIÓN

Unidad 2

La asignatura pondrá en contacto a los alumnos con las Teorías Administrativas, les mostrara las cualidades y características que los administradores deben tener para poder aplicar dichas teorías a las empresas para que con su ayuda logren potenciar las habilidades de los empleados y hacer que sus respectivas empresas se vuelvan mas competitivas, eficientes y con procesos de producción efectivos.

Por lo anterior:

¿Cómo se selecciona y aplica una estructura organizacional adecuada a una empresa para encaminarla hacia mejoras en su productividad y competitividad?



1. TEORÍAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. TEORÍA BÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Conformada por:

Teoría Clásica. A comienzo del siglo XX y detonados por las consecuencias que la revolución industrial trajo al mundo en los terrenos empresariales, surgieron dos corrientes pioneras en la administración. Una surgida en Estados Unidos, liderada por Frederick Taylor mejor conocida como administración científica y otra en Europa, orquestada por Henri Fayol, también denominada teoría clásica.

El crecimiento acelerado y la consecuente desorganización de las empresas exigían que se dejara de lado el empirismo y la improvisación empresarial. Por otro lado, surgió la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia entre organizaciones de tal manera que se mejorara el rendimiento de los recursos con los que cada empresa contaba y así poder enfrentar la creciente competencia.

Los trabajos de Taylor, y otros ingenieros conformaron la escuela de administración científica y pretendían incrementar la productividad de las empresas por medio del aumento de la eficiencia de los niveles operacionales, es decir, aumentando la eficiencia de operación obrera. Centraban su atención en los métodos de trabajo, los movimientos necesarios para realizar un trabajo y el tiempo que se necesitaba para realizar dicho trabajo, es decir, una teoría muy analítica y detallada y que desembocó en la Organización Racional del Trabajo (ORT).

Por parte de la escuela clásica, conformada en mayoría por anatomistas y fisiólogos, se pretendía tener una eficiencia por medio de la forma y la disposición de los órganos de la organización (departamentos) y la interrelación que existía entre ellos. Es decir, se buscaba una síntesis y una visión global que permitiera subdividir a la empresa para analizar la estructura, es decir una departamentalización.

Teoría Humanista

A partir del año de 1930 y gracias al desarrollo de las ciencias sociales y principalmente con el auge de la psicología y su rama de psicología del trabajo o psicología industrial se llevó a cabo una revolución conceptual en la administración. Se centró el énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones por encima de las tareas que desarrollan o la estructura de su organización.

La Teoría de las Relaciones Humanas surge en Estados Unidos y parte del desarrollo de la Psicología Industrial que buscaba analizar el trabajo y la adaptación del trabajador a su trabajo. Se pretendía en primer lugar analizar las características humanas por medio de test psicológicos que sirvieran para seleccionar el tipo ideal de personal, sus orientaciones profesionales, su capacitación al trabajo, la fisiología del trabajo así como el estudio de accidentes y fatiga.

Como segundo punto se buscaba analizar la adaptación del trabajo al trabajador observando los aspectos individuales y sociales del trabajo que predominan sobre los aspectos productivos. Se estudió la personalidad de trabajador y sus directivos, la motivación, los incentivos, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Otros orígenes del nacimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas surgen de la necesidad de humanizar y democratizar la administración; el desarrollo de las ciencias humanas, principalmente la psicología; tema aparte las ideas de la filosofía pragmática de Jhon Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin y, por último, las conclusiones del famoso experimento de Hawthorne.

Este experimento fue relevante en medida de sus conclusiones. Sus resultados evidenciaron que el nivel de producción es el resultado de la integración social y que no está determinado por

las capacidades físicas o fisiológicas de los empleados sino por las normas sociales y expectativas grupales dentro de la organización. Se determinó que el comportamiento social de los empleados es importante pues no actúan como individuos sino como miembros de un grupo en donde se apoyan entre ellos.

El comportamiento de los empleados siempre está condicionado a ciertas reglas y normas sociales que les representan mayor valor y estatus por lo que se tornan eficientes para tener ese sentido de pertenecer y ser aceptado dentro del grupo y sus normas. Las relaciones humanas influyen en el comportamiento y las actitudes de cada individuo y a su vez el individuo influye en el grupo, pues cada persona posee una personalidad propia y diferenciadora.

Teoría del Desarrollo organizacional y comportamiento en la administración

La influencia de las ciencias conductuales, y más específicamente, el de la psicología, que analizaron la forma en que los individuos u organizaciones actúan o reaccionan ante los estímulos de su medio, propiciaron la creación del enfoque del comportamiento, también llamado enfoque conductista, surgido más propiamente del conductismo de la psicología.

Este enfoque determinó algunas características del ser humano como son: el hombre es un animal social dotado de necesidades, una muy especial es la necesidad de mantener relaciones cooperativas e interdependientes, es decir, la necesidad de vivir en grupos y convivir con otras personas; el ser humano es un animal dotado de un sistema psíquico que no es más que la capacidad de poder organizar sus percepciones; la capacidad del hombre para articular un lenguaje con razonamiento abstracto y comunicarlo; una orientación hacia objetivos y la capacidad de tener un estándar dual de conducta, es decir, cooperar y competir a la par.

Es así que el enfoque del comportamiento analiza los procesos organizacionales y de la conducta de las personas dentro de una organización en particular.

Teoría del comportamiento en la administración

También llamada teoría conductista está enfocada en las ciencias de la conducta y conserva el énfasis en las personas al igual que la teoría de las relaciones humanas, pero siempre dentro del contexto organizacional.

Esta teoría se origina a partir de los estudios de Herbert Alexander Simón, Chester Barnard, Douglas McGregor y otros más debido a la fuerte oposición que había entre la Teoría de las Relaciones Humanas y la Teoría Clásica. La Teoría del comportamiento reacomoda los enfoques anteriores y los nutre ampliando sus contenidos por medio de la diversificación de su naturaleza.

La Teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual haciendo especial énfasis el tema de la motivación humana como característica fundamental, por lo cual Maslow (1954), presenta su Teoría de la motivación en donde expone que las necesidades humanas están catalogadas y organizadas en niveles a manera de pirámide y en donde la satisfacción de unas conlleva al interés de las siguientes inmediatas en jerarquía. Maslow habla de dos tipos de necesidades esenciales, las Fisiológicas y las de Autorrealización.

-Las necesidades fisiológicas, son todas aquellas necesidades básicas humanas relacionadas con la supervivencia de los individuos así como de la preservación de la especie.

Las necesidades de autorrealización son:

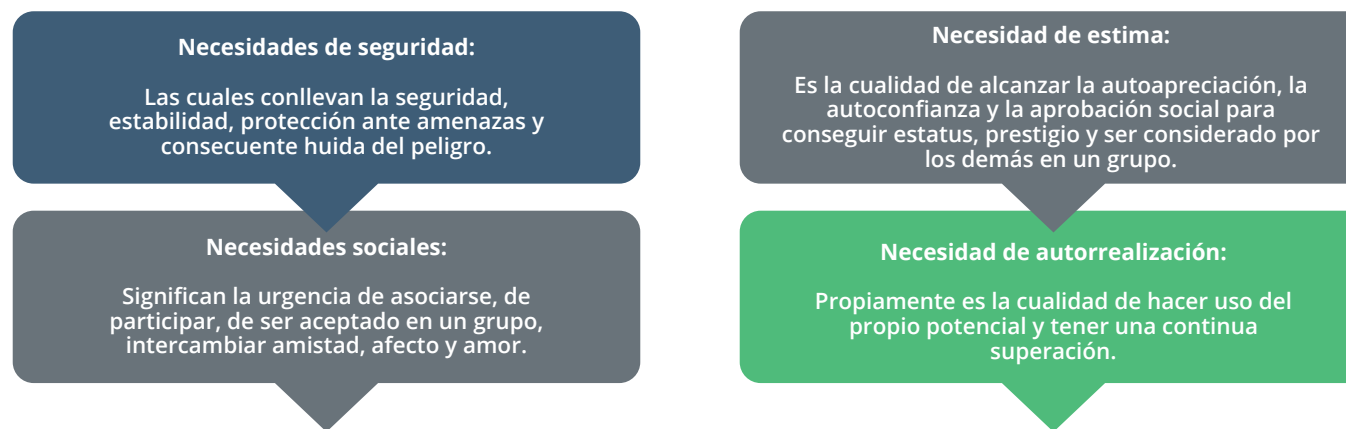


Figura 1. Fuente: autoría propia

Teoría del desarrollo Organizacional

Corría el año de 1947 cuando se creó el National Training Laboratory (NTL) y desarrollaron investigaciones sobre la conducta grupal. Años más tarde en 1962 surgieron a partir de estos estudios las primeras ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente englobadas en el terreno del desarrollo de las organizaciones. Estas ideas surgieron con un enfoque sistémico aplicables al campo de la administración como un movimiento que pretendía aplicar el uso de la ciencia a la administración.

Todo esto surge debido a la dificultad que las diferentes teorías administrativas enfrentaban al poner en práctica sus operaciones por lo que se genera un cambio y una flexibilidad organizacional. Aunado a esto, los diferentes estudios sobre la motivación humana cobraban relevancia e importancia pues se ponían al servicio de la administración debido a su dinámica motivacional.

Para el año de 1964 la NTL publicó un libro en donde exponían sus resultados sobre la capacitación de la sensibilidad y la posibilidad de su aplicación en las organizaciones, lo cual significaba una enorme ayuda para la teoría administrativa.

De igual manera se percataron los administradores y psicólogos de las teorías organizacionales que el mundo estaba transitando por cambios acelerados en el ambiente. Las organizaciones aumentaban de tamaño y de complejidad, la tecnología se diversificaba y se hacía más accesible y aplicable a los procesos de las organizaciones lo que generaba nuevas necesidades. El hombre cambió su conducta, la mutó hacia nuevas y complejas necesidades, surgió el concepto de poder basado en la colaboración y el uso de la razón además se desarrolló el concepto de innovación como factor de modificación mundial.

Se fusionó el estudio de la estructura y el de la conducta humana aplicables a las organizaciones a partir del enfoque sistémico. Se estudiaron los conflictos interpersonales como una especialidad de la psicología y posteriormente del conductismo por lo que el desarrollo organizacional se enfocó en el estudio de cuatro variables básicas como es el ambiente, la organización, el grupo y los individuos.

Este nuevo concepto de organización ahora conductista nos refiere al modo en que una organización se desenvuelve en un medio ambiente específico en donde existe y sobrevive dependiendo de la manera en que la organización se logre adaptar al entorno. La organización debe mantener un carácter estructurado y dinamizado en función de las variables que el medio le pone en frente.

La nueva cultura organizacional expone que cada organización posee un conjunto de hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada una. Son normas informales que dan forma al comportamiento de los individuos dentro de una organización.

Las organizaciones son sistemas humanos muy complejos con múltiples e ilimitadas variables que deben observarse, analizarse y perfeccionarse de tal modo que los individuos puedan ser motivados y con esto aumentar la productividad.

Las organizaciones necesitan poseer capacidad para innovar y esto se logra a través de la adaptabilidad como capacidad de resolución de problemas y flexibilidad ante las exigencias; tener sentido de identidad, es decir que los empleados se comprometan con los objetivos de la organización; tener perspectiva del medio ambiente para investigar, diagnosticar y comprender el entorno de acción de la organización y la integración de los participantes, refiriéndonos a la unión de los individuos para que actúen como un todo orgánico e integrado.

El desarrollo organizacional pretende cambiar la cultura y potenciar mejoras en el clima de la organización, pretende llevar a cabo una transición por medio de una ruptura, una transformación, una perturbación y una interrupción de las malas prácticas individuales y grupales que se adapten a los entornos cada vez más dinámicos. Estos cambios llevarán a que la organización se desarrolle y crezca en función de los factores internos y los externos que le afectan.

Este cambio tendrá que ser un proceso lento y gradual dependiendo de la magnitud de la organización y de sus recursos humanos. La organización debe atravesar diferentes etapas organizacionales en diferentes ambientes o entornos comenzando por una etapa pionera o inicial de la organización en donde el espíritu emprendedor es el que lleva la administración de la empresa; una etapa de expansión en la cual la crece y se expande, intensifica sus operaciones y así aprovechar sus oportunidades de mercado; etapa de reglamentación que es el momento en que la empresa se obliga a tener normas y procesos de trabajo bien definidos; etapa de burocratización en donde la dimensión de la empresa la obliga a establecer una conducta organizacional y sistemas de reglas así como procedimientos para enfrentar las contingencias relacionadas con el trabajo y por último una etapa de flexibilización o readaptación y reencuentro con la capacidad innovadora que se tuvo en un principio.



1.2. ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Al término de la Segunda Guerra Mundial el mundo comenzó a experimentar una remodelación total en el plano económico y en el desarrollo industrial. El enfoque Neoclásico viene a reivindicar la teoría clásica adaptándola y actualizándola a los nuevos problemas administrativos.

Este enfoque se apoya de los siguientes fundamentos básicos que son:

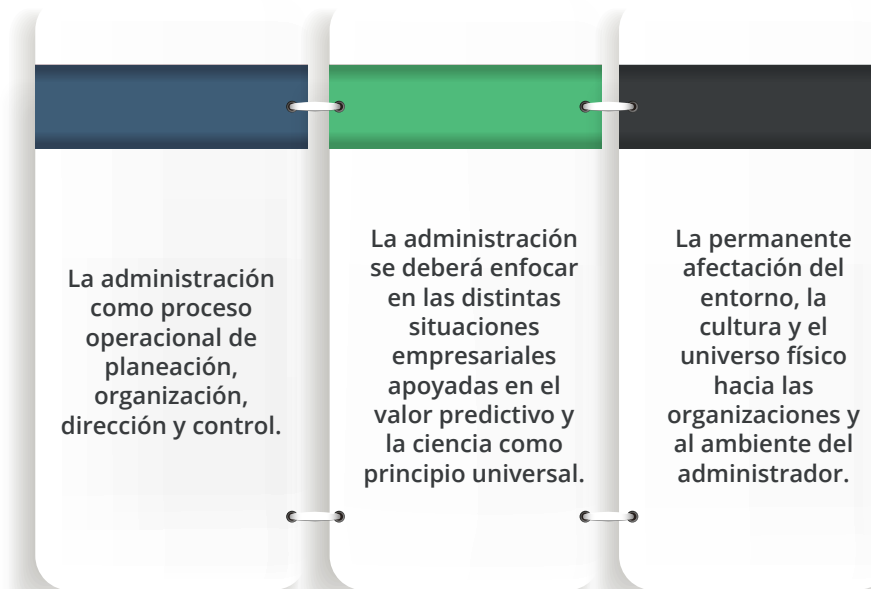


Figura 2. Fuente: autoría propia

Este enfoque no es una teoría formal debido a que los autores neoclásicos siempre presentaron diferentes puntos de vista y jamás se preocuparon por formalizar una línea de trabajo definida, por lo que esta teoría es más un movimiento heterogéneo apoyado por la escuela del proceso administrativo y que para efectos de estudio preservara la cualidad de teoría.

Las principales características de la teoría neoclásica son:

- 1 El énfasis en la práctica de la administración siempre destacando los aspectos prácticos de la administración. Esto es, desarrollar y utilizar los conceptos teóricos en conceptos prácticos aplicables.
- 2 La aparente reafirmación de la teoría clásica retomando y redimensionando o reestructurando los postulados de acuerdo con las circunstancias del ambiente de manera más amplia y flexible.
- 3 Poseer el énfasis en los principios básicos de la administración como principios básicos y esenciales como el dirigir, planear y controlar las operaciones del negocio.

Figura 3. Fuente: autoría propia

Énfasis en los objetivos y en los resultados de la organización:

Recordemos que las organizaciones por si solas no pueden existir, debe tener unas metas y objetivos definidos para producir resultados a través de la eficiencia de sus operaciones en su respectivo mercado de acción. Hacer uso de la eficiencia y eficacia para alcanzar las metas definidas, la eficacia es una medida con la cual se pueden determinar los logros de los resultados y la eficiencia es la manera en que se mide la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas, es decir, es la relación de costo y beneficio.

1.3. NUEVOS ENFOQUES DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

El constante y muy acelerado cambio que el mundo sufre día con día ha obligado a que la teoría administrativa esté en continua revisión y crítica. Desde sus inicios la Teoría Administrativa ha atravesado por tres periodos notoriamente demarcados y son:

1

El periodo cartesiano y newtoniano de la administración es el momento en que las primeras teorías fueron creadas por Taylor y Fayol y comprende la Administración científica, la Teoría Clásica y la neoclásica.

2

Un segundo periodo es el sistémico de la administración y constituye la nueva concepción de la administración a partir del Desarrollo Organizacional que pretendía equilibrar la dinámica organizacional y su manera de interactuar con el medio ambiente.

3

El último periodo, el presente, nos expone una teoría de la administración influenciada por la teoría del caos y de la complejidad.

La era de la información y la influencia de la tecnología de la información

El mundo ha sido invadido por la tecnología de la información lo que ha provocado que las organizaciones y las personas sufran profundas transformaciones. Surgieron las empresas virtuales, la miniaturización, la portabilidad y la virtualidad. La comunicación se volvió flexible, móvil, rápida, directa y en tiempo real.

Todos estos cambios impactaron a las organizaciones y surgió el trabajo en grupo (workgroup), estaciones de trabajo (Workstation), el teletrabajo, la teleconferencia y la telereunión. La globalización de la economía se acrecentó gracias a la globalización de la información.

Figura 4. Fuente: autoría propia

Los desafíos de la información

Con la aplicación de las TIC en todo ámbito surgieron algunas características que diferencian la nueva economía de la vieja y son las siguientes:

- El conocimiento, la economía del conocimiento es creada por personas y para personas, surgen los edificios inteligentes, casas inteligentes, carros inteligentes, tarjetas inteligentes, etc.
- La digitalización permite compilar enormes cantidades de información y transmitirlas de un sitio a otro y en tiempo real.
- La virtualización de realidad, todo objeto tangible puede hacerse virtual, el empleo, tiendas virtuales, etc.
- La economía molecular o moleculización.

- La integración/redes interconectadas modifica las estructuras organizacionales convirtiéndolas en estructuras horizontales conectadas a la red.
- La desintermediación, se tiene contacto permanente y en tiempo real entre productores y consumidores.
- Convergencia, la nueva economía dejó de ser dominada por el sector automovilístico y pasó a manos de las industrias de cómputo, de comunicación y de contenido.
- La innovación se torna como elemento fundamental. La transformación de los productos obsoletos y las mejoras en los ciclos de vida útil de los mismos.
- El reduccionismo surge y se incorpora a todos los procesos, todo consumidor se hace a la vez productor.
- El inmediatez se torna como elemento propulsor de la actividad económica.
- La globalización está presente en todo, los negocios y el conocimiento no conocen de fronteras físicas.
- La Discordancia pone de manifiesto que los traumas sociales, así como sus conflictos necesitan y deben ser administrados y resueltos.

Todas estas características trajeron a las organizaciones nuevos cambios y en gran cantidad problemas, por lo que se debe recurrir a soluciones extremas y de uso inmediato para garantizar la supervivencia de las organizaciones.



Las soluciones emergentes

Al enfrentarse a tantos cambios las organizaciones necesitan de soluciones prácticas y que den soluciones puntuales a las urgencias y necesidades surgidas. Para enfrentar estas nuevas problemáticas se crearon y aplicaron nuevas y novedosas técnicas para innovar el cambio organizacional, una de ellas conocida como la mejora continua y otra como técnica de calidad total son técnicas inspiradas en la experiencia de las tradiciones japonesas. Otras técnicas más inspiradas en teorías pedagógicas y basadas en el mercado como el benchmarking y otras más revolucionarias de origen estadounidense como la reingeniería.

Mejora Continua

La mejora continua es una técnica vinculada con la Teoría Matemática, hace uso de controles estadísticos de calidad de forma piramidal ascendente. Esta técnica está enfocada en la mejora de la calidad de los productos o servicios de la organización con programas de largo plazo. Este programa de mejora continua tiene un enfoque acrecentador y participativo centrado en las personas.

La filosofía de la mejora continua proviene del kaizen que significa cambio bueno en japonés y hace alusión a los procesos de gestión y cultura de negocios japoneses de características de perfeccionamiento continuo y gradual. La mejora continua busca eliminar los desperdicios de tiempo, material, esfuerzo, aumentar la calidad de los productos, servicios y las relaciones interpersonales y competencias personales para reducir costos.

Para la mejora continua nada es estático, las mejoras no tienen por qué ser grandes, solo basta con que sean continuas y constantes partiendo de los siguientes principios: tener continuo perfeccionamiento, enfatizar a sus clientes, reconocer los problemas de todo tipo de manera abierta,

promover una comunicación abierta y franca, formar e incentivar equipos de trabajo, tener una gestión de proyectos conformados por quipos multifuncionales, incentivar las relaciones entre las personas, desarrollar la autodisciplina y capacitar a todas las personas.

Calidad total

Esta filosofía derivó de la mejora continua y tiene como núcleo la idea de proveedores/clientes extendiéndolo a toda la organización y en todos sus niveles para tener aumentos de valor. La calidad total maneja unas etapas específicas para alcanzar sus metas y son:

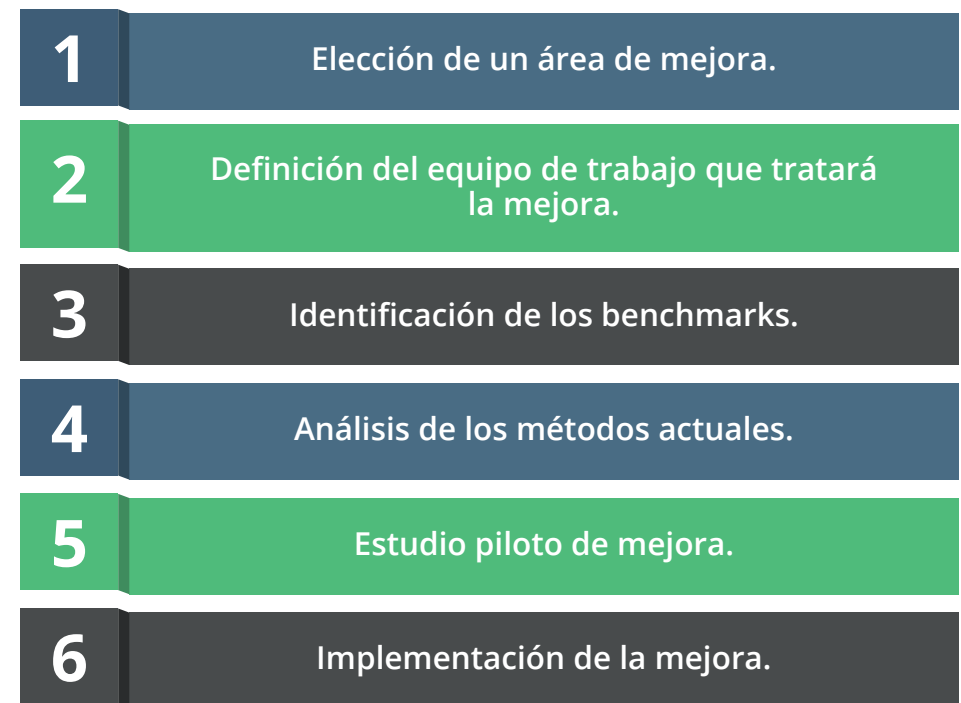


Figura 5. Fuente: autoría propia

La calidad total hace uso de una gestión de control Total Quality Management (TQM) que otorga a los individuos la responsabilidad para alcanzar los estándares o metas propuestas. La calidad total empodera a las personas (empowerment) por medio de capacitaciones que les otorgan habilidades y autoridad para la toma de decisiones.

Reingeniería

Este enfoque surge a partir de la incapacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios de los entornos actuales. Trata de una reconstrucción total o parcial de la empresa haciendo un diseño organizacional totalmente nuevo y diferente para los procesos empresariales. La reingeniería es re proyectar los procesos de trabajo y la implementación de los nuevos proyectos.

La reingeniería se fundamenta bajo tres conceptos clave que son:

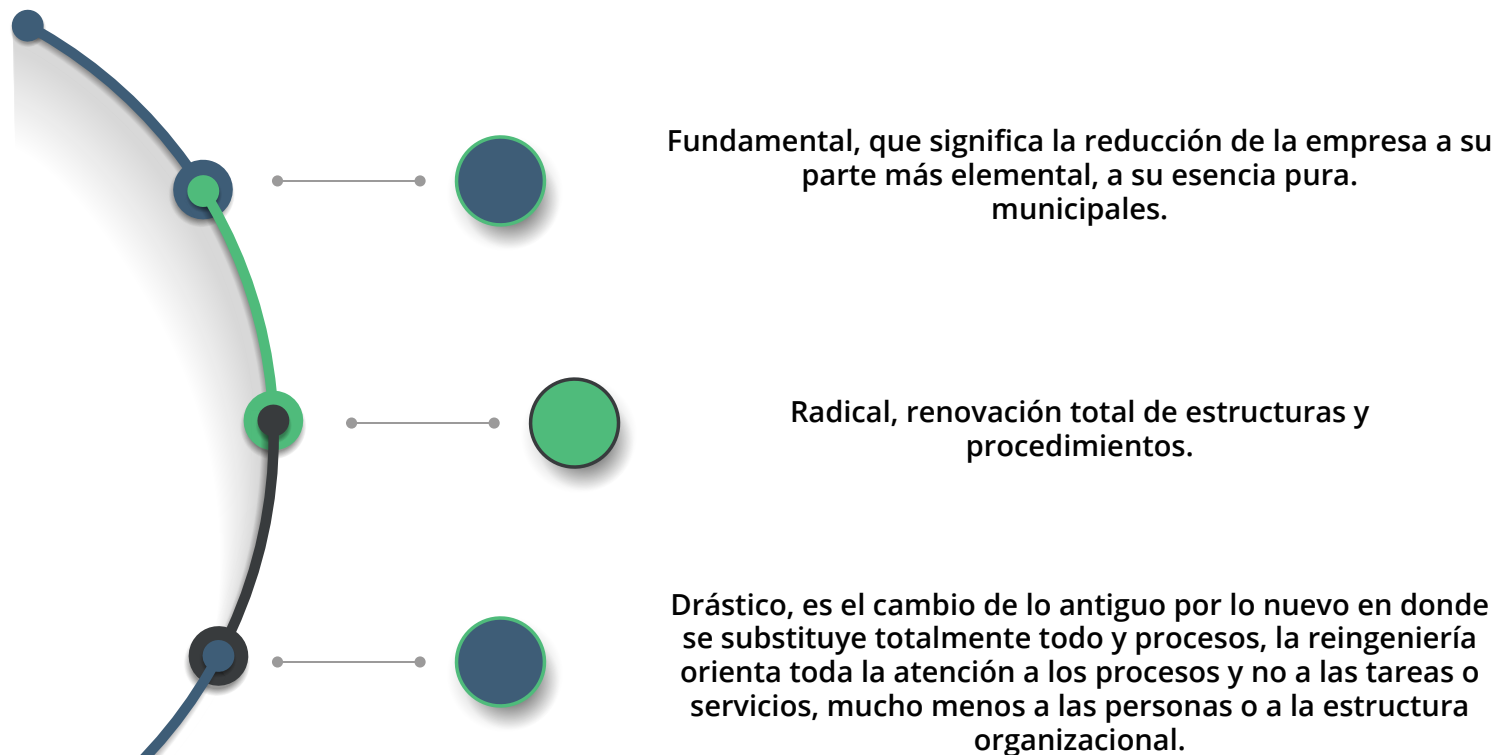


Figura 6. Fuente: autoría propia

La reingeniería desaparece los departamentos y los substituye por equipos de trabajo orientados a los procesos y los clientes, implementa una jerarquía organizacional de tipo horizontal, promueve el trabajo multidimensional con énfasis en la responsabilidad grupal; las personas se convierten en autónomas, libres y responsables; se educa al personal con énfasis en la formación y potenciación de sus habilidades personales; los gerentes se convierten en líderes impulsores, orientadores y educadores con habilidades interpersonales.

Benchmarking

Este es un proceso de continua evaluación de los productos, servicios y prácticas de la competencia para analizar los factores claves que potencian la productividad y la calidad para poder aplicarlos a la empresa propia. El Benchmarking desarrolla las habilidades de los administradores para implementar las mejores prácticas administrativas necesarias. Los administradores examinarán los objetivos de gestión necesarios y los comparará con su competencia para darles legitimidad y poder aplicarlos. Se seguirán tres objetivos para poder implementar el Benchmarking y son:

Conocer las operaciones de la empresa e identificar los puntos fuertes y los débiles.

Conocer a la competencia y diferenciar los puntos fuertes y débiles que pudieran tener.

Incorporar los puntos fuertes y aciertos de la competencia a la empresa propia de tal manera que puedan rebasarse esos parámetros.

Figura 7. Fuente: autoría propia



Fuente: Shutterstock

Equipos de alto desempeño

Las organizaciones ya no pueden mantener las estructuras del pasado, por esto, se debe migrar la estructura hacia un trabajo grupal cooperativo en donde las personas deberán participar activamente para buscar y encontrar respuestas inmediatas para poder adaptarse a los entornos cambiantes de negocios y satisfacer las demandas de los clientes.

Los equipos de alto desempeño deberán contener las siguientes características:



Figura 8. Fuente: autoría propia

2. PRINCIPALES TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. ENFOQUE ESTRUCTURALISTA

La teoría del enfoque estructuralista se desarrolló a partir de la década de 1940 debido a la debilidad en la fundamentación de teorías anteriores como la clásica y la de relaciones humanas, ambas ofrecían diversos aportes sobre las problemáticas de las organizaciones, pero con puntos muy extremistas o incompletos. Los estudiosos vieron la necesidad de generar una nueva teoría que aportara un enfoque más amplio para responder a las necesidades. Ellos partieron de la obra de Max Weber, economista y sociólogo ya fallecido, de quien retomaron sus estudios para que surgiera la teoría de la burocracia.

La burocracia es la organización que se basa en la racionalidad, es decir, que tiene las reglas claras, que sus procedimientos son centralizados y descentralizados, que ofrece una división de responsabilidades entre otras características. Esta teoría asegura la mayor eficiencia en el logro de los objetivos. Weber explica los tipos de sociedad y de autoridad de la siguiente manera. Se distinguen tres tipos de sociedad y cada una de ellas con un tipo de autoridad.

Tipos de sociedad	Tipos de autoridad
Sociedad tradicional. Se basa en las reglas y costumbres pasadas y se caracteriza por la importancia de la familia. Ejemplos: los clanes, la sociedad medieval, etc.	Autoridad tradicional. Comúnmente es un patriarcado en donde el jefe de la familia (el padre) es el jefe del clan y su autoridad se transmite por herencia. Este tipo de autoridad se presenta por lo general en las empresas familiares.
Sociedad Carismática. Se presenta por lo general en la política o grupos de poder social y que utilizan el carisma como forma de aceptación.	Autoridad carismática. La personalidad y el liderazgo del superior son aceptadas como órdenes. Puede ser inestable y no es racional. Un ejemplo claro para este tipo de autoridad fue el liderazgo de A. Hitler.
Sociedad legal, racional o burocrática: Presenta normas impersonales y una racionalidad total. Por ejemplo, en las grandes empresas y el ejército.	Autoridad legal, racional o burocrática. El poder es por meritocracia administrada. Las órdenes están justificadas por normas legítimas, ejemplo grandes empresas.

Tabla 1. Fuente: autoría propia

Actualmente como empleados o empleadores tenemos un concepto frente a la burocracia muy distinto al que tenía Weber. Con esta teoría los empleados viven sometidos a los reglamentos, rutinas y procesos centralizados que no permite la creatividad e innovación y sobre todo la eficiencia para la organización. Para Weber sucede lo contrario, la burocracia permite a las organizaciones la eficiencia por excelencia.

Según Max Weber la burocracia posee diez características específicas y son:

1. **Carácter legal de las normas y reglamentos:** una organización burocrática se basa y se rige por su legislación propia. Las normas y reglamentos permiten a la empresa un poder de coacción sobre sus subordinados y hasta medios limitadores para imponer la disciplina. La burocracia es una estructura social legalmente organizada.
2. **Carácter formal de las comunicaciones:** es especializada por las comunicaciones escritas; las reglas, decisiones y operaciones administrativas son formalizadas, todo para tener la comprobación de los actos. Se maneja mucho la rutina y los formularios para facilitar la comunicación, es una estructura social formalmente organizada.
3. **Carácter racional y división del trabajo:** la burocracia en las organizaciones se caracteriza por la división sistémica del trabajo y del poder. Cada individuo tiene sus responsabilidades y funciones específicas, conoce su capacidad de mando hacia otros y sus límites en sus quehaceres para no perjudicar e interferir en competencias de otros. Es una estructura social racionalmente organizada.
4. **Impersonalidad en las relaciones:** no ve ni considera a las personas como personas, sino como ocupantes de cargos y funciones. El poder y la obediencia también es impersonal esto debido a la garantía de la continuidad de los cargos y funciones a lo largo del tiempo. Por esto, la burocracia es una estructura social impersonalmente organizada.
5. **Jerarquía de la autoridad.** Todos los cargos están habilitados en una estructura jerárquica que ofrece privilegios y obligaciones, cada cargo tiene sus reglas específicas y los cargos inferiores deben estar bajo el control y mando de un puesto superior. Es una estructura social jerárquicamente organizada.
6. **Rutinas y procedimientos estandarizados.** La burocracia establece reglas y normas técnicas para cada cargo según los estándares definidos relacionados con los objetivos de la organización. Se lleva un estricto protocolo ante cada cargo y las actividades son realizadas de acuerdo con las rutinas y procedimientos para facilitar la productividad en la empresa.
7. **Competencia técnica y meritocracia:** el personal es elegido por mérito propio y por las competencias técnicas que lo conviertan en apto para el cargo. Se realizan exámenes, concursos, pruebas, títulos y procesos para la selección del personal.

8. Especialización de la administración. La burocracia especializa a un profesional para administrar la organización, no necesariamente es el dueño, accionista o propietario. Cada empleado se especializa en las actividades de su cargo, por eso no se puede vender, comprar ni heredar el cargo. Se define la separación entre la propiedad de la organización y la propiedad personal del empleado.

9. Profesionalización de los participantes. Los empleados son profesionales por las siguientes razones: es un especialista, en las actividades de su cargo; es asalariado, recibe una remuneración correspondiente al cargo que está desempeñando; ocupa un cargo, su principal función en la empresa y todo el tiempo estará realizándola; es nominado por un superior jerárquico, el empleado es seleccionado y contratado por sus capacidades y aptitudes, evaluado, ascendido o despedido de la organización por su superior jerárquico; su mandato es por tiempo indeterminado, no existe ninguna norma o regla que especifique cuanto tiempo debe permanecer el empleado en la organización.

El empleado es contratado por tiempo indeterminado; hace carrera dentro de la organización, según la capacidad, mérito, competencia y buen resultado que ha desempeñado el empleado en la organización puede ser impulsado a otro cargo superior porque es un profesional que hace del trabajo su carrera, no posee la propiedad de los medios de producción y administración, las funciones de cada cargo y los recursos empleados son de la organización más no de los empleados.

El administrador administra la organización más no es el dueño de los medios de producción; es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa, el empleado defiende los intereses de la empresa y de su cargo; el administrador profesional tiende a controlar cada vez más las burocracias, debido a que cada vez puede tener más poder sobre la organización que un gran accionista.

10. Completa previsión del funcionamiento: todos los empleados deben comportarse según las normas y reglas que la organización tenga estructurada con el fin de alcanzar la máxima eficiencia del sistema.

Se puede observar el estricto orden que una organización tiene al implementar las características de la burocracia, se sabe que Weber con estas características plantea muchas ventajas para la organización, una de estas es la máxima eficiencia de los empleados con sus funciones y objetivos estandarizados, que disminuye los costos y errores, la división del trabajo entre las personas de forma ordenada y la especialización de las personas en sus cargos correspondientes y así mismo poder obtener carrera en la organización.

Lo anterior es interesante e importante para una organización, pero ¿serán realmente importantes estas características para una organización actual? ¿No será demasiado estructurada y poco creativa? La mayoría de las personas buscan un empleo donde puedan aportar y contribuir a los procesos y al éxito de la organización.

Los aportes de Weber para las organizaciones fueron y son muy importantes ya que define como las organizaciones tienen un orden y un objetivo claro y es por esto que el enfoque estructuralista se impone totalmente sobre el enfoque clásico y el de relaciones humanas.

Adoptar y aplicar a cabalidad las características de la burocracia en una organización es cerrar su propio objetivo (cliente) porque impide el cambio, la innovación y creatividad; habría bastante ineficiencia por la falta de interés de los empleados como personas y esta sería una de las razones por las que una empresa líquida, disuelve y cierra en el mercado.



Para aclarar y ejemplificar lo anterior se debe mirar la problemática que genera la burocracia en una organización.

La empresa Uniwork tiene todo para ser una empresa exitosa y que alcance sus metas, adoptó estrategias de carácter legal y formal, definió cargos y posiciones jerárquicas, profesionalizó la dirección y a los empleados, trazó las rutinas y procedimientos de trabajo.

Sin embargo, los resultados son realmente decepcionantes, el personal apenas aplica las normas y los procedimientos, se resisten a los cambios, las relaciones entre empleados son superficiales y precarias, el papeleo es un caos, los directores abusan de su autoridad y se alejan de sus subordinados, los clientes reclaman la falta de atención a sus necesidades, si fuera usted el director de Uniwork ¿Qué haría al respecto?

Kast y Rosenzweig (1970) estableció el camino moderno que consiste en utilizar el modelo burocrático de Weber como punto de partida, pero reconociendo sus limitaciones y consecuencias disfuncionales. Es decir, la forma burocrática es conveniente para organizaciones que tienen y necesitan actividades rutinarias y no es adecuada para organizaciones flexibles donde lo más importante es la creatividad e innovación.

Max Weber se identifica más con la organización formal que con la unión de la organización formal e informal, lo que motivó que a finales de la década de 1950 surgiera la teoría estructuralista. Esta teoría analiza y une la teoría de la burocracia, la teoría clásica y de las relaciones humanas. El principal autor de la teoría estructuralista es James Thompson y enfoca el estructuralismo hacia la totalidad y la interdependencia de las partes, es decir, el todo organizacional es más grande que la suma de sus partes y relaciona las organizaciones con sus ambientes externos (sociedad más grande).

Nace el concepto de hombre organizacional, y es quien participa y se desempeña en diferentes papeles, en distintas organizaciones y debe tener las siguientes características de personalidad: flexibilidad, tolerancia a las frustraciones, capacidad de posponer las recompensas y permanente deseo de realización.

La unión de estas tres teorías permite a la teoría estructuralista involucrar a la organización formal como informal, es decir equilibrar los elementos racionales y no racionales de la conducta humana, donde permite incluir todos los elementos de la organización (teoría clásica y teoría de las relaciones humanas).

- **Recompensas materiales y sociales:** aparte de recibir una recompensa salarial el empleado también recibirá un ambiente agradable en su oficina y equipos en buen estado para su uso (teoría clásica y de las relaciones humanas). Los diferentes enfoques de la organización, para la teoría estructuralista las organizaciones pueden ser comprendidas por un modelo racional que es un sistema cerrado, donde solo está enfocado en las partes internas del sistema y un modelo natural que es un sistema abierto, donde su visión está enfocada en el sistema y su interdependencia con el ambiente externo (teoría clásica, burocrática y moderna).

- **Diferentes niveles de la organización:** en el modelo burocrático de Weber conocimos la jerarquía de autoridad en las organizaciones, pero para Parsons (1956) las organizaciones confrontan problemáticas muy diversas que deben ser atribuidas a diferentes niveles jerárquicos como: nivel institucional que es un nivel compuesto por cargos altos donde se enfocan en las estrategias de la organización a largo plazo e interactúan con el ambiente externo de la organización.

Nivel gerencial, está ubicado en medio del nivel institucional y técnico, este nivel se encarga de transformar los planes y

decisiones tomadas por el nivel institucional para que el nivel técnico lo desarrolle. Nivel técnico también llamado operacional, donde su función es ejecutar y desarrollar las actividades y proyectos solicitados, sus actividades son rutinarias y está enfocado al corto plazo.



Figura 9. Los tres niveles organizacionales según Parsons
Fuente: autoría propia

La diversidad de las organizaciones. Gracias a la teoría estructuralista, se incluyeron otros tipos de organización, aparte de las fábricas como las organizaciones pequeñas, medianas, grandes, públicas y privadas o de prestación de servicios, entre otras. Por último, el análisis interorganizacional, los estructuralistas se preocuparon por el ambiente externo de la organización, todo lo contrario, a la teoría clásica, de relaciones humanas y burocráticas que solo se preocupan de las problemáticas internas de la organización. Esto permitió conocer la interacción con el ambiente externo y otras organizaciones.

Tipología de Etzioni	Tipología de Blau y Scott
<p>Esta tipología clasifica las organizaciones como</p> <p>Coercitivas:</p> <p>Su manera de control es por medio de premios y castigos, permitiendo a los empleados estar en la organización por medio de miedos, amenazas y fuerza etc.</p> <p>Ejemplo claro de este tipo son las prisiones.</p> <p>Normativas:</p> <p>Control por medio de la moral y la ética, los empleados permanecen por medio de la fe, convicción y creencias.</p> <p>Por ejemplo, iglesias y universidades.</p> <p>Utilitarias:</p> <p>Su tipo de poder es remunerativo y son controlados por incentivos económicos, es decir las empresas en general.</p>	<p>Esta tipología clasifica a las organizaciones basadas en el beneficio como:</p> <p>Asociación de beneficiarios mutuos:</p> <p>Quienes se benefician son los propios participantes de la organización, por ejemplo las cooperativas, sindicatos y fondos mutuos.</p> <p>Organizaciones de intereses comerciales:</p> <p>Los beneficiarios en este tipo son los accionistas o propietarios de la organización como.</p> <p>Ejemplo: empresas familiares.</p> <p>Organizaciones de servicios:</p> <p>En este tipo de organización los clientes son los beneficiarios.</p> <p>Ejemplo: hospitales, universidades y fundaciones.</p> <p>Organizaciones del estado:</p> <p>Los beneficiarios de este tipo es el público en general por ejemplo la Policía (seguridad pública).</p>

Tabla 2. Tipología de las organizaciones según los estructuralistas. Fuente: autoría propia

El mayor aporte de la teoría estructuralista es el énfasis de las organizaciones en el ambiente (humano, social, político y económico). Estas dependen de otras organizaciones, no son un sistema cerrado como lo mostró Weber. Ellas necesitan de la interacción con el ambiente para alcanzar sus objetivos, es por esto que ninguna organización es autónoma o independiente. De igual forma sus estrategias son basadas en la interdependencia de la organización con el ambiente, analizan el mercado donde están ubicados sus competidores, usan el liderazgo para fortalecerse y no acabar con su existencia y se auxilian de la unión entre dos o más organizaciones para alcanzar un objetivo en común.

Para los estructuralistas los conflictos en las organizaciones son oportunidades de cambio y de innovación porque es donde se reconocen los errores y problemáticas que se están presentando y sobre todo identificando la causa de estos, permitiendo evaluar el poder y el ajuste de funciones en la organización y alcanzar un ambiente agradable y sano para los empleados.

La teoría estructuralista tiene un espacio muy importante junto con las demás teorías administrativas por su ampliación, por su enfoque múltiple y por su eficacia y eficiencia en las organizaciones, es por esto que el enfoque estructuralista es uno de los principales temas de la teoría organizacional.

2.2. ENFOQUE DE SISTEMAS

A partir de la década de 1950 Ludwig Von Bertalanffy elaboró la teoría general de los sistemas enfocándose en la integración de diferentes disciplinas y dando un giro total de las teorías anteriores para la administración; como por ejemplo los tres principios intelectuales del enfoque clásico (reduccionismo, pensamiento analítico y mecanismo), estos tres principios de la teoría general de los sistemas (TGS), los sustituyo por principios opuestos como:

Expansionismo, todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor, lo que indica este principio es que si alguna parte de ese todo fallara o no estuviera, no se podría cumplir el objetivo. Llevándolo a la administración, una organización está conformada por muchas partes internas y externas y si alguna de ellas no es tomada en cuenta el objetivo de la organización no se puede cumplir a cabalidad.

Pensamiento sintético: es un fenómeno que hace parte de un sistema mayor y cumple su función en él, pero el enfoque de sistemas lo que busca es integrar todas las partes del sistema.

Teleología: estudia el comportamiento con el fin de alcanzar los objetivos mientras que en el enfoque clásico se ocupa del comportamiento para la explicación de las causas y no de sus efectos.

Con estos tres principios la TGS permitió el origen de la cibernética e influyó en la teoría general de la administración. La cibernética es una ciencia interdisciplinaria, es decir, integra todos los aportes y conocimientos de todas las ciencias; su gran aporte a la administración fue la integración de los conocimientos, ideas y conceptos, pero principalmente por la llegada de computadoras y maquinas inteligentes. Ofrece sistemas de organización y control para el procesamiento de la comunicación entre el sistema y el medio; los principales conceptos que aportó a la administración son los relacionados con sistemas, hoy en día son muy utilizados y favorables para las organizaciones.

- **Entrada (input):** son todos los recursos e insumos que los sistemas reciben del medio exterior para convertirlos en información, esto para reducir la duda y la incertidumbre y poder tener una orientación, de igual forma en energía, esta ayuda a mover y activar el sistema para que funcione y por último se convierte en materiales, son los productos o servicios que el sistema utiliza para producir las salidas, en otras palabras, el sistema importa los recursos operacionales para realizar productos por ejemplo los equipos, máquinas y herramientas pero también tiene recursos productivos que es la materia prima que utiliza para la transformación o creación de otros productos o servicios.

- **Salida (output):** son los productos o servicios que las organizaciones exportan al ambiente después de obtener el resultado de sus transformaciones y creaciones, pero no solo exportan sus productos también información, personas jubiladas o retiradas y contaminación entre otras.

- **Caja negra (black box):** este concepto es interdisciplinario y cada ciencia lo adapta según su criterio. Para la administración es un sistema que solo conoce las entradas y salidas más no lo interno. Por eso es llamada caja negra, porque no se sabe lo que hay dentro. Se convierte en caja blanca cuando ese contenido interno es descubierto, para eso es importante trabajar la parte operacional y el procesamiento del sistema.

- **Retroalimentación (feedback):** es un mecanismo muy importante en una organización ya que proporciona el saber y la forma en que está actuando el sistema. Si alguna salida no está funcionando de la manera correcta tienen la oportunidad de rectificarla y mejorarla. Un claro ejemplo es nuestro sistema nervioso cuando envía información a algún sistema de nuestro cuerpo él está atento a su procesamiento y con la retroalimentación corrobora si cumplió el objetivo.

- **Homeostasis:** es un equilibrio que se obtiene por la retroalimentación, después de haber realizado el análisis del funcionamiento del sistema se lleva un control para tener el sistema interno en equilibrio por los cambios externos del ambiente.

- **Información:** son los datos y conocimientos que se obtiene para el funcionamiento y el actuar de la organización o el sistema y para poder obtener esta información se necesita de datos reales y confiables, también se necesita de la comunicación para que sea transmitida y compartida la información.

Estos conceptos al incorporarse en la administración permitieron una visión profunda y global de la información y comunicación dentro de las organizaciones; pero de igual forma la cibernética trajo grandes consecuencias en la administración por su aporte de la tecnología en las organizaciones debido a que los administradores no vieron el buen uso de la computadora sino que se limitaron y solo fue utilizada para la búsqueda de datos estadísticos y reducción de costos, tareas y personal y no para informar a todo el personal de la empresa y mejorar su funcionamiento.

Posteriormente se utilizan algunas herramientas cuantitativas como son:

- **Teoría de los grafos:** son diagramas de flechas que identifica y traza el camino crítico y establece los factores tiempo y costo para el "óptimo económico" de un proyecto para esto es muy utilizado el PERT (Program Evaluation Review Technique, técnica de inversión de evaluación del programa) y el CPM (Critical Path Method, método de camino crítico).

- **Teoría de colas:** esta herramienta sirve para empresas que manejan atención al cliente ya sea presencial o vía telefónica, ya que nos ayuda a saber el tiempo de espera, puntos de congestión y los retardos.
 - **Teoría de los juegos:** herramienta utilizada para la solución de conflictos y solo se utiliza cuando la implicación es de interés y fuerzas entre dos o más participantes y este conflicto ocurre cuando un jugador gana y otro pierde.
 - **Programación lineal:** es una técnica matemática que permite la solución de problemas y se necesita del análisis de los recursos de producción para maximizar las utilidades y minimizar los costos por ejemplo los camiones que distribuyen los productos de la empresa.
 - **Programación dinámica:** este modelo se utiliza cuando necesitamos saber si es más favorable comprar o reparar una maquina o construir o rentar, es decir saber tomar la decisión correcta sin desviar el objetivo.
- Probabilidad y análisis estadístico: esta herramienta nos ayuda a obtener la misma información con menor cantidad de datos para la toma de decisiones.

La teoría matemática contribuyó a la administración por medio de sus técnicas de planeación, control y toma de decisiones en el área operacional optimizando la realización de los trabajos y disminuyendo los riesgos que algún plan tenga a largo o corto plazo.

Este enfoque de sistemas aporta excelentes conocimientos para las organizaciones porque se deja atrás un sistema cerrado y limitado permitiendo ver la organización como un todo, lo de adentro y lo de afuera, en sí la totalidad de una organización. Es conocida como la teoría general de las organizaciones y de la administración por la integración de las ideas clásicas, neoclásicas, estructuralistas y conductistas, pero a pesar de su ampliación e integración de conceptos aún faltan muchos detalles que no son investigados.

2.3. ENFOQUE SITUACIONAL

La teoría situacional es uno de los enfoques más recientes de la teoría administrativa, se consolida en 1967 con el estudio de Lawrence y Lorsh, este enfoque es muy completo por su variedad de aportes a la administración como conceptos, métodos, instrumentos, diagnósticos y técnicas para la toma de decisiones, resolución de conflictos situacionales y tiene una relación muy profunda con la teoría de sistemas.

Esta teoría se enfoca en el ambiente y este aspecto ambiental determina las características y la conducta de las organizaciones llevándolas al éxito ya que ofrece oportunidades, amenazas y recursos por eso deben estar atentas para la toma de decisiones y competitividad, de igual forma tiene una visión bastante amplia en como las organizaciones pueden utilizar racionalmente la tecnología como la distribución de sus productos o servicios por medio del uso adecuado de la tecnología y la investigación de actualizaciones en administración, ventas y campañas que contribuyan al éxito de la organización.

Este enfoque integra todas las teorías administrativas y amplía los conocimientos para las organizaciones indicándoles que nada es absoluto y no cualquier teoría o método se puede aplicar a las organizaciones siempre se debe diagnosticar la situación de las organizaciones, las características del ambiente y de la tecnología y a partir de ese análisis escoger y adoptar la teoría más favorable para esa situación.

Igualmente, el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) es totalmente diferente para cada una de las organizaciones debido a que cada organización tiene su propia estructura y adopta características ambientales y tecnológicas diferentes.

Esto nos ayuda a comprender y corroborar que enfocar la organización en una sola teoría no es favorable ya que una organización al mismo tiempo es abierta y cerrada y necesita de aportes diferentes dependiendo de su situación. Los enfoques de la teoría situacional son más orgánicos y flexibles como: la estructura en redes, matricial y en equipos de estos temas se hablará en la siguiente unidad.

La estrategia organizacional de este enfoque es muy diferente a las teorías anteriores que se orientan con un proceso rígido, formalizado y secuencial; esta se basa en el involucramiento organización-ambiente como:

Escuela ambiental: el ambiente es el actor central, aclaramos nuevamente que cuando hablamos de ambiente se incluye todos los aspectos como: político, económico, social y humano. Este agente central establece las condiciones o las reglas del juego y la organización debe responder positivamente a lo que le indica el ambiente para no ser eliminada del mercado.

Escuela de diseño: el presidente es el estratega principal de la organización y el modelo de estrategia debe ser sencillo y formal dependiendo de la organización; primero se debe realizar un mapeo ambiental que es donde puedo analizar las oportunidades y amenazas que existe en el ambiente. Luego la evaluación interna de la organización es decir las debilidades y fortalezas que ésta tenga, al realizarse este análisis se pasa a la compatibilización que es analizar los aspectos internos con los externos y por último la definición de la estrategia organizacional, es decir la actuación del rumbo a largo plazo que la organización seguirá en pocas palabras se realiza una DOFA.

Escuela del posicionamiento: Modelo del Boston Consulting Group (BCG): este modelo indica que toda organización necesita una cartera de productos diferentes en el mercado para el crecimiento y mejoramiento del flujo de efectivo, es decir que con este modelo se puede hacer un análisis para la posición de un producto en el mercado. Productos de alto crecimiento exigen dinero para crecer, los de bajo crecimiento debe producir exceso de dinero; mediante estos cuatro productos muestra el flujo de caja.

1. Vacas lecheras: productos con alta participación en el mercado y su crecimiento es lento, por lo tanto, su volumen de caja es alto y no necesita reinvertirlo en esos productos. Para mejor claridad son los productos que están en etapa de madurez y son altamente atractivos que generan beneficios y su inversión es muy baja, esto ayuda a financiar otros negocios, por ejemplo, Coca-Cola.
2. Perros callejeros: productos con baja participación y crecimiento en el mercado; genera utilidad contable, pero se debe reinvertir nuevamente para permanecer en el mercado. En conclusión, son productos que generan pérdidas. Algunas empresas tienen productos de perros por ejemplo Samsung es líder en telefonía, pero las cámaras son sus productos perros porque no tiene participación ni crecimiento.
3. Niños problema: productos de baja participación en el mercado y alto crecimiento. Exige más dinero de lo que produce y si no se aplica mueren, pero estos productos pueden convertirse en estrellas. Estos productos generalmente son nuevos y necesitan gran cantidad de recursos para mantenerse y no se sabe cómo será su destino si el éxito o fracaso.
4. Estrellas: productos de alta participación y crecimiento, presentan utilidades y garantiza un futuro exitoso por lo tanto requiere bastante efectivo para competir en el mercado. Como sabemos las grandes empresas siempre están innovando y analizando su ambiente externo para no decaer ni convertirse en una vaca lechera.



Figura 10. Matriz de crecimiento participación del BCG. Fuente: autoría propia

5. Escuela del Posicionamiento, modelo de Porter de análisis competitivo: Porter con este modelo muestra cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria e influyen la competencia; este modelo permite realizar un diagnóstico externo de una organización a través de la industria que en sí es el ambiente y con el resultado obtenido la organización puede seleccionar la estrategia que se adapte a la situación dada, las cinco fuerzas son:

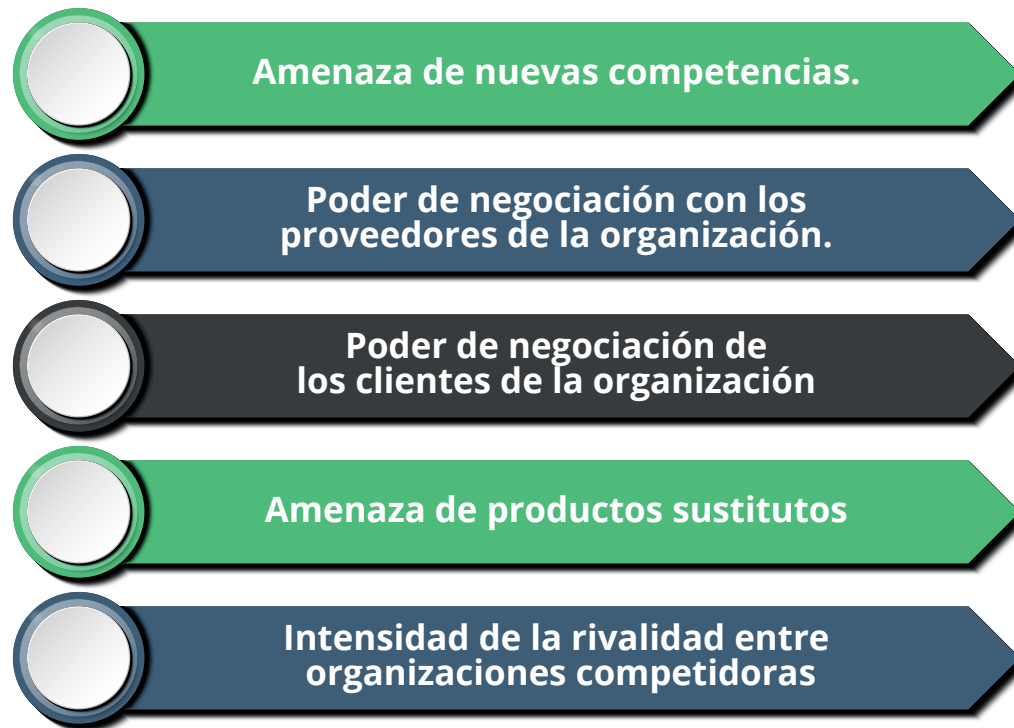


Figura 9. Matriz de crecimiento participación del BCG. Fuente: autoría propia

El análisis de estas cinco fuerzas permite la comparación de estrategias y ventajas competitivas con las organizaciones de competencia y así mismo conocer el mejoramiento o rediseño de las estrategias.

3. DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1. CONCEPTOS BÁSICOS

En los temas anteriores nos dimos cuenta de que las organizaciones están en constantes cambios debido a las actualizaciones del ambiente ya sea interno o externo; por tal motivo los administradores se enfrentan al gran desafío de diseñar la estructura organizacional flexible para la adaptación y empoderamiento de los empleados y así obtener la efectividad y competitividad que la empresa requiere. En este sentido la estructura organizacional es la forma de agrupación de las actividades, líneas de autoridad, jerarquización y responsabilidades de la empresa. Según Daft (2003), hay tres elementos claves para la definición de las estructuras organizacionales:

- 1°. Señalar los niveles jerárquicos, tramo de control de los directivos y colaboradores.
- 2°. Reconocer el equipo de personas en departamentos y en la totalidad de la organización.
- 3°. Comprender el diseño de sistemas para la efectividad de la comunicación y la coordinación de los departamentos.

Cabe resaltar que cuando una organización realiza un buen diseño de la estructura organizacional se refleja en la forma en que las personas realizan sus trabajos para el alcance de las metas y estrategias propuestas; para conseguir la mayor eficiencia, eficacia, innovación de la empresa, es decir la estructura es el medio para alcanzar los objetivos. Generalmente la estructura organizacional tiene factores internos y externos que la afectan y es ahí donde los administradores deben tener diferentes estrategias y conocimientos adecuados para el ajuste de ésta. Algunos de los factores son:

1	Estrategias definidas para el logro de los objetivos sin tener en cuenta la estructura organizacional.
2	Dependiendo del tamaño de la organización se sabe que estructura organizacional se necesita.
3	Uso de las TIC, debido a la alta aplicación y virtualización de los procesos puede afectar la estructura organizacional.
4	Cambios del entorno donde se encuentra ubicada la organización.
5	Mercados donde ofrecen el servicio y el tipo de actividad que realizan.
6	Grado de profesionalización de los colaboradores en la organización.

Figura 10. Fuente: autoría propia

Por lo tanto, para poder entender las configuraciones y los parámetros del diseño organizacional es importante conocer los mecanismos de control y las partes básicas de la organización. Según Mintzberg (1984), existen 5 tipos de mecanismos de control que son fundamentales en la estructura organizacional.

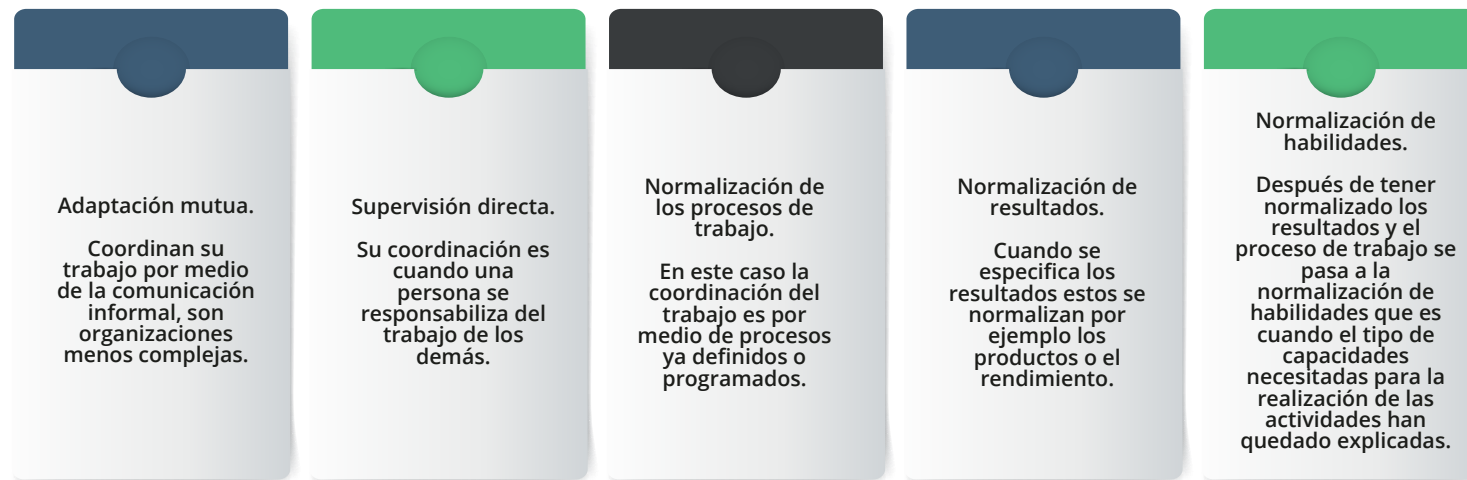


Figura 11. Fuente: autoría propia

Igualmente, Mintzberg señala las cinco partes básicas de la organización:

1. Núcleo de operaciones. Los operarios pertenecen a esta parte de la organización y son los encargados de realizar las actividades de la empresa como puede ser los productos o servicios.
2. Ápice estratégico. Los administradores hacen parte de esta área y son los encargados de desarrollar las estrategias organizacionales para el cumplimiento efectivo y satisfacción de los clientes.
3. Línea media. Entre más crezca la empresa más administradores se necesitan, es en este caso que llegan administradores llamados gerentes que se posicionan entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.
4. Tecnoestructura. Generalmente la organización necesita de otro grupo de profesionales que son los encargados de normalizar y controlar las tareas administrativas de los trabajadores, son llamados analistas y están ubicados fuera de la línea de autoridad.
5. Staff de apoyo. Es una unidad administrativa que la mayoría de las organizaciones ocupan para suplir procesos internos como, por ejemplo: asesorías jurídicas.

3.2. IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Con los conceptos adquiridos anteriormente, queda claro la gran importancia que tiene el diseño de la estructura organizacional en las empresas. Esta es la base del funcionamiento y de las actividades a realizar para la satisfacción del cliente y por ende el éxito de la empresa. Si se analizan cada una de las empresas se sabe que tienen un pasado, es decir, el cómo se constituyó o como se implementó en el mercado, muchas inician desde sus hogares o en el garaje de la casa, pero en la medida que estas van creciendo y necesitan de espacios para más de una persona se va formalizando y estructurando la empresa.

Cada necesidad y problemática que se les presenta es una oportunidad de avance, por eso es necesario adquirir nuevos conocimientos o ayuda de profesionales para el mejoramiento y efectividad, más no para el cierre o estancamiento total.

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

- Primero, las estructuras organizacionales permiten a las empresas alcanzar sus objetivos y metas con objetivos satisfactorios.
- Segundo, las estructuras organizacionales están diseñadas para la disminución de las problemáticas entre las personas o colaboradores en la organización, exigiendo que los colaboradores cumplan con las funciones que les corresponde.
- Tercero, las estructuras permiten a los colaboradores reconocer como se ejerce y se posiciona el poder en la organización y así mismo saber la información necesaria para la toma de decisiones para llevar a cabo las actividades y funciones de las organizaciones.

Todo esto lleva a pensar que la estructura organizacional influye mucho en los colaboradores y dependiendo de cómo sea la estructura así mismo es la satisfacción del colaborador en el trabajo.

3.3. ASPECTOS CLAVES EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es importante aclarar que los aspectos del diseño de la estructura organizacional son interdependientes entre sí, es decir, algún cambio en alguno de los aspectos afecta el funcionamiento de los demás y así mismo al proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

Estos aspectos son:

División y especialización del trabajo. Es aquí donde nacen las diferentes áreas de trabajo en las empresas como: administración general, producción y operaciones; marketing, finanzas y talento humano; debido a las diversas actividades que se deben realizar en una empresa y que no pueden hacer las mismas personas por falta de tiempo, capacidades y conocimientos que no permiten cumplir los objetivos, por tal motivo surge la división y especialización del trabajo.

Jerarquías administrativas. Son niveles jerárquicos establecidos en las organizaciones para su administración y control, que permite dar a conocer los niveles de autoridad y el proceso de toma de decisiones a los colaboradores, por ejemplo, saber quiénes son los responsables de las diversas operaciones y decisiones de la empresa.

Líneas de autoridad o cadenas de mando. Estas líneas están relacionadas con la jerarquía administrativa, es donde se muestra la cadena de mando, en otras palabras, todos los colaboradores de una empresa tienen y dependen de un jefe al quien deben reportar sus diferentes quehaceres y recibir una supervisión y órdenes.

Es por esto que se reconocen tres tipos de líneas de autoridad o de mando:

- **Autoridad de línea:** es cuando una persona con autoridad jerárquica ejerce sus decisiones o mando sobre las personas inferiores de su área, por ejemplo, el jefe de recursos humanos ejerce su autoridad sobre los reclutadores.

- **Autoridad del personal o de staff:** son expertos o analistas externos que se contratan por sus competencias y generalmente ejercen su autoridad sobre los directores. Ejemplo, un asesor jurídico ofrece una asesoría para el director de análisis y es ahí donde ejerce la autoridad del staff sobre el director de análisis.

- **Autoridad de comité o de equipo:** la autoridad que se ejerce acá es el autocontrol y sobre los resultados, un equipo de trabajo tiene la responsabilidad de realizar un proyecto ya sea de sacar un producto al mercado o crearlo, es decir, que la autoridad clásica acá se elimina y es más una autoridad propia que se ejerce.

Amplitud del control. Cantidad de colaboradores que los directores o jefaturas de todos los niveles deben supervisar o controlar.

Centralización o descentralización en la toma de decisiones. Es uno de los elementos claves para la realización de la estructura, porque cada organización debe dejar claro como quiere el proceso de toma de decisiones, si dejarlo a cargo de los directivos que es el caso de centralización donde la toma de decisiones es muy limitada porque solo el directivo puede tomar la decisión y los colaboradores acoplarse a esa decisión, o cuando su toma de decisiones es amplia y se otorga la participación a diferentes niveles jerárquicos o áreas de la organización para que los colaboradores puedan participar en la toma de decisiones para la efectividad de la organización que es el caso de la descentralización y generalmente son para estructuras planas u horizontales.

Formalización de las normas y procedimientos en el trabajo. Representa el uso de las reglas y la estandarización de los procesos de las actividades y el comportamiento de los colaboradores.

Departamentalización. Es un organigrama que representa visualmente la división del trabajo por niveles jerárquicos. Generalmente conocemos los organigramas tradicionales que son los de tipo jerárquico, pero actualmente las organizaciones buscan y aplican los organigramas flexibles que permiten el uso de las TIC para responder positivamente a las exigencias del mercado actual.

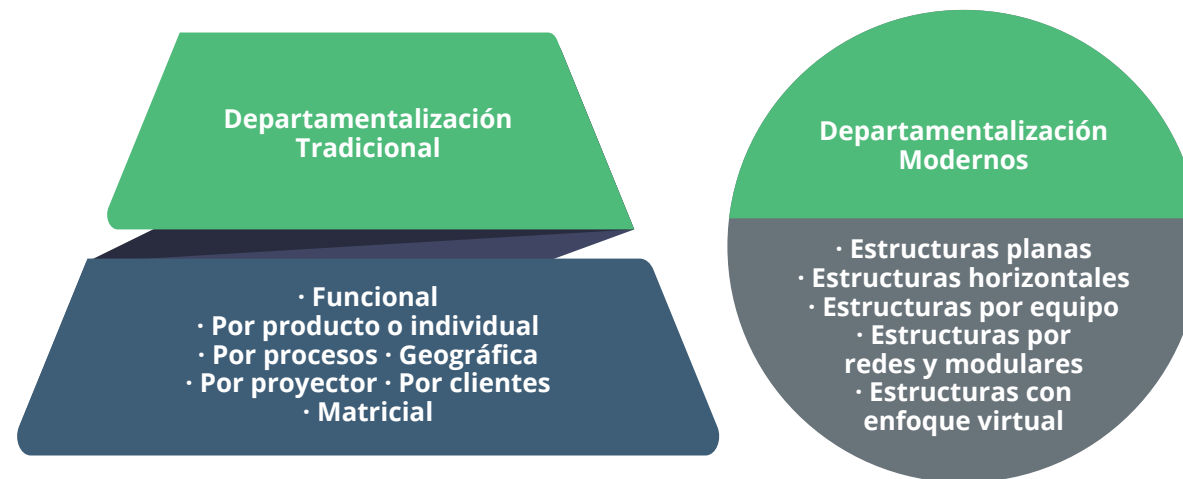


Figura 12. Diseños de departamentalización tradicionales y modernos. Fuente: (Bernal 2008)

Como administradores se debe tener en cuenta que a mayor división del trabajo mayor complejidad, menor diferenciación de actitudes y comportamiento y mayor probabilidad de conflictos. Cuando hay más profesionalización se tiene más confianza y menos formalización en los procesos, porque cuando hay mucha formalización hay menos innovación.

RESUMEN

Unidad 2

Katz (2009), menciona que el éxito de un administrador depende más de su desempeño y del trato que tiene con las personas y las situaciones a las que se enfrenta. Para esto, Katz menciona que existen tres habilidades importantes e indispensables para el desempeño del profesional de la administración y son la habilidad técnica, que consiste en el uso de conocimientos especializados y procedimientos técnicos como la contabilidad. Una segunda habilidad es la humana, trata de las relaciones que se tienen con las personas, es decir las capacidades de comunicación, de coordinación, de dirigir y resolver problemas tanto personales como grupales. La tercera habilidad es la conceptual y está se enfoca en la capacidad que tiene el administrador para percibir a la organización como una unidad organizacional a la cual puede aplicar ideas, conceptos, teorías y abstracciones.

La TGA desarrolla estas habilidades para que los administradores sean exitosos profesionales y que a través de su experiencia desarrollen competencias durables y aplicables a futuros análisis organizacionales pues no quedan obsoletas como el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

El conocimiento es la colección de información que el administrador recopila a lo largo de su trayectoria sobre su especialidad. La perspectiva es la capacidad del administrador para aplicar la teoría a la práctica analizando las situaciones que se le interponen y solucionando las problemáticas. La actitud no es sino el comportamiento que el administrador tiene frente a una situación adversa y la capacidad que tiene de dirigir, motivar, comunicar y hacer frente a los problemas, la convicción que tiene para enfrentar los retos.

GLOSARIO

Unidad 2

- **Principios de administración:** son las reglas básicas para el trabajo del administrador. Para Taylor consisten en la planeación, preparación, ejecución y control.
- **Autoridad:** es el poder legítimo que proviene de la posición de una persona en la organización formal.
- **Control:** función administrativa que sigue a la planeación, la organización y la dirección. Sirve para garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió se ajustan a los objetivos fijados.
- **Supervisión:** función de dirección ejercida en el nivel operacional de la organización.
- **Procedimientos:** modos de ejecutar o realizar los programas. Planes que determinan la secuencia cronológica de tareas requeridas para realizar los trabajos.

LECTURAS SUGERIDAS

Unidad 2

- Idarraga, D. A. M. (2012). Estructura Organizacional Y Sus Parámetros De Diseño: Análisis Descriptivo En Pymes Industriales De Bogotá. Estudios Gerenciales, 28(123), 43-63. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>
- Lopez D., M., & Arias Montoya, L., & Rave Arias, S. (2006). Las Organizaciones Y La Evolucion Administrativa. Scientia Et Technica, XII (31), 147-152. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/849/84911639026/>
- Diseño Organizacional Vs Estructura Organizacional. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/di-seno-organizacional-versus-estructura-organizacional/>

REFERENCIAS

Unidad 2

- Abraham H. Maslow. (1954). Motivation and Persanality, Nueva York, Harper & Row, Publishers.
- Bernal Torres, C. A., & SIERRA ARANGO, H. D. (2008). Proceso Administrativo: para las organizaciones del siglo XXI.
- Chiavenato, I., & Sacristán, P. M. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración (No. 658 Ch5y 2004.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Daft, Richard L. (2005). Teoría y Diseño Organizacional, Thompson. 10ª Edición.
- Hall, R. H. (1996). Estructuras, procesos y resultados. México: PHI.
- Katz, R. L. (2009). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Barcelona, Ariel.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. Administrative science quarterly, 63-85.

CRÉDITOS

Autor de contenido: Diana Carolina Serrato Romero
Equipo de producción Dirección de Virtualidad
Directora virtual: Angélica Rocío Gómez
Coordinador pedagógico: Germán Darío García Largo
Coordinador comunicativo: Víctor Raúl Sarrázola Martínez
Coordinador organizacional: Mojender Kor Sara Reehall Castillo
Coordinador tecnológico: Luis Alejandro Montaña García
Administradora aulas virtuales: Mónica Andrea Arboleda Mahecha
Virtualizador: Daniel González Rico
Diseñadora gráfica: Lina María Trujillo Zuluaga
2018
Versión 4.0