

04

UNIDAD

SOR1

Sistemas
y organizaciones 1

LA ORGANIZACIÓN



- Organización: significados
- La Función de Organizar
- La Organización Formal e Informal
- Reingeniería de la Organización
- Reingeniería de procesos



- Entender a la Organización como función administrativa.
- Comprender a la Organización como la etapa del proceso administrativo que se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos.

TENER, HACER, SER

Una organización ágil: el caso de Scrum y su cambio cultural

Scrum es una organización de trabajo basada en los principios ágiles...

Introducir este **marco de trabajo** en una organización a través de un equipo, supone afrontar un **cambio cultural** y de **paradigma importantes**. Por todo ello se hace necesario un análisis previo para descubrir si se dan los condicionantes para iniciar este viaje cultural y ayudar a que se desarrollen y mantengan dichos condicionantes.

Las personas del equipo, acostumbradas a trabajar de otras formas (seguramente bajo la directriz de un jefe de proyecto) tienen que hacer suyos unos nuevos valores. Estas nuevas formas de pensar, actuar y “ORGANIZARNOS”, están relacionadas con los siguientes principios:

TRANSPARENCIA:

- que va mucho más allá de aprender a utilizar elementos visuales (taskboards, burndown charts, etc.),
- requiere mostrar feedback útil,
- desplegar la humildad necesaria para aceptar juicios sobre el propio desempeño en el equipo así como
- elevar la consciencia para gestionar las conversaciones privadas convenientemente, haciéndolas públicas cuando sea necesario

COMPROMISO PERSONAL:

- vinculado a mostrar un interés genuino por la tarea y por alcanzar resultados de manera conjunta,

- el victimismo no es excusa, se requiere una actitud responsable o protagonista que exige impecabilidad en el cumplimiento de los compromisos individuales,
- donde el *tú me dijiste que lo hiciera* no debe ser una excusa,
- y no omitir ningún paso a la hora de ofrecerse o aceptar un compromiso.

CONFIANZA:

- Creer y demostrar que se cree que los demás hacen las cosas lo mejor que pueden hacer,
- considerar y apreciar que las personas en el equipo son bien-intencionadas, que sus acciones y propuestas tienen un motivo válido, aún si en el momento no son claras.

VALENTÍA:

- Para aceptar los errores y hacer notar los errores ajenos,
- para entregar juicios, *feedback* y opiniones fundadas con transparencia,
- esperar transparencia para comprometerse y pedir compromiso, así como para confiar y no descuidar la confianza depositada.

En esta entrada destacamos una serie de principios que tienen que regir el comportamiento de las personas del TeamScrum.

¿Sospecháis por qué puede no fructificar la implementación de esta nueva organización del trabajo?, ¿no alcanzar los resultados esperados? o que el cambio inicial ¿no sea sostenible en el tiempo?/

LA ORGANIZACIÓN *Introducción*

La organización es la parte de la administración que supone establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea.

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia.

Para la mayoría de los directivos el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles.

En primer lugar, al definir la naturaleza y el contenido de los roles organizacionales y, en segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma interrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos.

De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana.

Algunas estructuras organizacionales, sin embargo, dificultan e incluso imposibilitan, la adaptación a un cambio en el entorno o en las estrategias. Es por ello que es fundamental seleccionar una estructura apropiada para cada organización y modificarla cuantas veces sea necesario.

Conceptos de Organización

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

La palabra organización puede adoptar varios significados en administración, de los cuales los dos principales son:

1| Organización “Como entidad social” orientada hacia los objetivos específicos y estructurada de manera deliberada: la organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados, como por ejemplo, obtener ganancias (empresas en general), proporcionar satisfacción social (clubes), etc.

Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. Esta definición se aplica a todos los tipos de organizaciones, aunque tengan o no ánimo de lucro (como empresas fabriles, bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc.).

La organización como entidad social, puede visualizarse desde dos aspectos distintos:

a| Organización formal: Basada en una división del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa. Es la organización formalizada de modo oficial.

b| Organización informal: Surge de modo natural y espontáneo, debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempe-

ñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

2| Organización “Como función administrativa” y parte integrante del proceso administrativo: en este sentido organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su organización; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

Estudiaremos a la organización desde el segundo punto de vista, es decir, la organización como *función administrativa*.

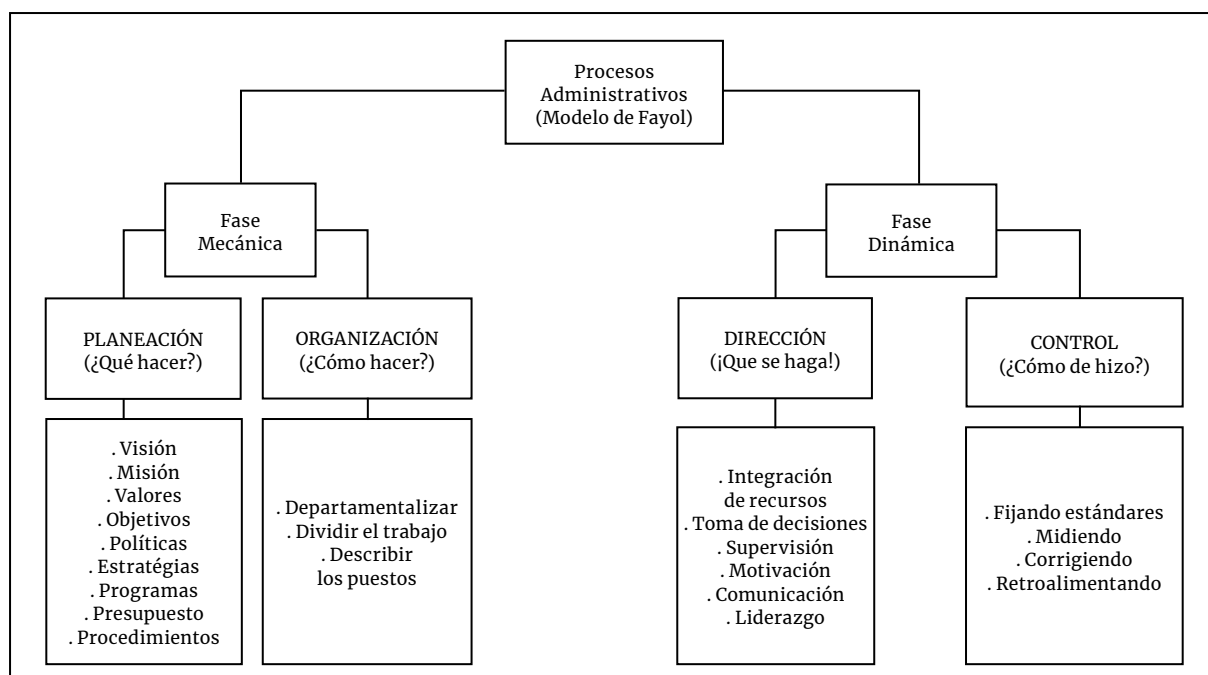
Recordemos el esquema básico del proceso administrativo [1] que estudiamos en la clase pasada.

Después de la planeación sigue la función de organización. Para conseguir los objetivos -cuando los planes se ejecutan bien y las personas trabajan con eficiencia-, las actividades deben agruparse con lógica, y debe distribuir la autoridad para evitar los conflictos y la confusión.

La Organización consiste en:

- Agrupar las actividades en una estructura lógica (Departamentación).
- Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (especialización).
- Designar a las personas para que las lleven a cabo (cargos y tareas).
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos.

1





Desempeño 18

• En una entrevista con el director de la facultad, éste expresó la necesidad de organizar la biblioteca de esta institución que tiene a su cargo a fin de contar con un organigrama y un manual de procedimientos. Para ello debés leer atentamente y podés guiarte del cuadro que describe el proceso administrativo y la *Organización*.

Una biblioteca de una Facultad de la ciudad de Córdoba permite la consulta a todos sus asociados, se realizan préstamos de libros para consulta en sala y préstamos a domicilio.

La biblioteca está coordinada por un jefe que organiza las tareas del personal no docente que tiene a cargo. Cuenta con dos personas idóneas y un bibliotecario.

Las secciones físicas con las que cuenta actualmente la biblioteca, son:

1| Préstamos: donde los socios realizan las solicitudes de los libros. Luego de recibir la solicitud, el empleado de esta sección controla la ficha del socio para verificar que se encuentre en orden, luego verifica la existencia del libro y localiza el libro en los estantes. Antes de entregar el libro al socio lo anota en la ficha del mismo y registra el libro como prestado.

2 | Socios: aquí se realiza la asociación de las personas interesadas, donde se le otorga un carnet que utilizarán para la solicitud de los libros. Además se llenan las fichas de los socios con los datos de los interesados.

3 | Devoluciones: en esta sección se receptan los libros devueltos por los socios y se registra en la ficha del socio que el libro ha sido devuelto. Los libros luego son acomodados en sus respectivos estantes y se registra el libro como disponible.

Alcance de la organización

En la organización pueden considerarse tres niveles diferentes:

1| Organización en el nivel global: abarca a la empresa como totalidad. Se denomina **diseño organizacional** y puede ser de tres clases: lineal; funcional; de línea staff.

2| Organización en el nivel departamental: es la organización que abarca a cada departamento de la empresa. Se denomina **Departamentalización**.

3| Organización en el nivel de tareas y operaciones: es la organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica.

Componentes de la Organización

La función de organizar consta de cuatro componentes:

1| Tareas: el trabajo realizado en una empresa experimenta un proceso de división que origina la especialización de actividades y funciones. Las funciones que deben cumplirse se derivan de los objetivos definidos en la planeación, y son la base de la organización. Las funciones se subdividen en tareas.

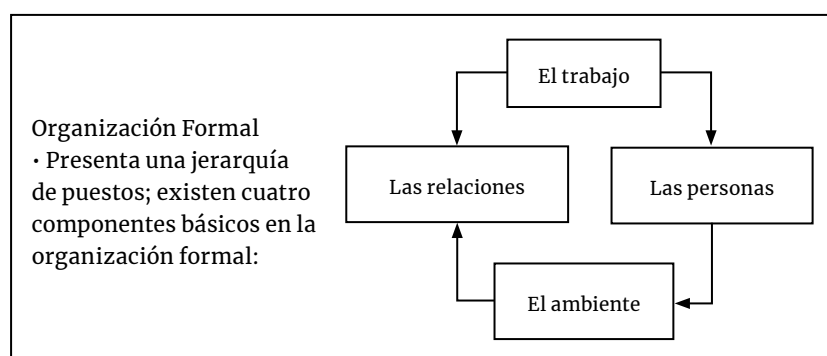
2| **Personas:** cada persona es designada para ocupar un cargo, que es una porción específica del trabajo global. En principio, esa designación debería tener en cuenta habilidades, aptitudes, intereses, experiencia, práctica y comportamiento de cada persona.

3| **Órganos:** el trabajo y las personas se agrupan en órganos, en la medida que tengan características u objetivos semejantes. Los órganos se disponen en niveles jerárquicos y áreas de actividades. Los órganos de línea y de staff existen en función de la relación directa o indirecta con los objetivos de la empresa.

4| **Relaciones:** las relaciones son quizás el concepto más importante en la función de organización. Las relaciones se pueden dar entre una persona y su trabajo, entre una persona y otras situadas en diversos sectores de la empresa, y la relación informal entre los participantes en situaciones fuera del trabajo.

En el esquema [2] te adelantamos una parte de lo que veremos a continuación.

2



LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Existe en la empresa una **organización planeada por la dirección o formal**. También existe una **organización espontánea o informal**, consecuencia de las relaciones personales y afectivas entre los miembros de la organización. La organización informal y la formal conviven en las empresas. Para comprender el funcionamiento de la empresa, el líder debe conocer perfectamente ambas.

La estructura formal está constituida por la estructura intencional perfectamente definida y relativamente estable, es decir, se trata de la estructura empresarial que articula el funcionamiento de la empresa con sus niveles de autoridad, reparto de tareas, responsabilidad, canales de comunicación establecidos, etc.

Para conseguir unas relaciones adecuadas entre las personas que forman una empresa y lograr la eficacia en la producción, es necesario planear estas relaciones de una forma explícita u oficial; a esto es a lo que llamamos organización formal.

Al margen de la estructura formal, surgen de forma espontánea, numerosos grupos, líderes, canales de comunicación... Esta estructura alternativa se denomina organización informal.

Se define a la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas por la dirección sino que se producen espontáneamente cuando las personas interactúan entre sí.

El comportamiento individual no puede ser adecuadamente comprendido sin tener en cuenta la organización informal de los grupos, así como las relaciones entre esa organización informal con la organización total. Existen patrones de relaciones, amistades y antagonismos, individuos que se identifican con unos grupos y que se alejan de otros y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él. Esta organización se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal.

El trabajo en el seno de una organización requiere, indiscutiblemente, la interacción entre los individuos. El surgimiento de esta organización informal suele deberse a:

- La existencia de relaciones personales entre distintos miembros de la estructura formal, no recogidos en la misma.
- Por la aparición de líderes espontáneos, en aspectos que no tienen que ver con la marcha cotidiana de la empresa.
- Como consecuencia de la existencia de un ambiente reivindicativo en materias de diversa índole.

Como consecuencia de esta organización informal, los canales de comunicación (canales informales) pueden funcionar de forma diferente, reafirmando la formación de líderes o jefes informales al margen de los jefes establecidos en la organización formal. En ésta, la información no oficial se transmite por el “a mí me han dicho”, “oí el otro día”, que se transforman en rumores que tendrán mayor o menor trascendencia según sea la fuente que las emite por primera vez.

Veamos a continuación las diferencias entre la organización formal e informal [3].

[3]

Organización formal	Organización informal
Se constituye oficialmente por la dirección.	Se crea espontáneamente.
La relación entre los miembros nace por el puesto de trabajo (son profesionales).	Los individuos de cada grupo informal se relacionan por intereses particulares: amistad...
El mando lo ostenta la dirección.	A veces existe un líder con una autoridad mayor que la del o los jefes.
Los canales de comunicación son oficiales.	Se crean canales de comunicación informales.
Objetivos: maximización de beneficios y otros.	Objetivos particulares fuera y dentro de la empresa.



Desempeño 19

- ¿Podrías identificar y describir los 4 componentes de la organización formal, en el caso práctico de la Biblioteca?

Últimamente, la demanda de libros relacionados con herramientas de Microsoft ha crecido en forma importante, con lo cual la facultad cuenta con un laboratorio de investigación a dicho fin. ¿Consideras útil contar con una línea de staff en dicho laboratorio?, ¿por qué?

REINGENIERÍA DE UNA ORGANIZACIÓN

La reingeniería de una organización es el proceso de revisión de los diferentes niveles involucrados en la forma de hacer negocios y de estudiar la manera de mejorar las cosas en una organización.

La reingeniería de una organización no es más que el proceso de revisión de todos los diferentes niveles de la forma de hacer negocios y de estudiar la manera de mejorar las cosas en una organización. Los objetivos de la reingeniería incluyen el aumento de los beneficios empresariales, la mejora de la ventaja competitiva en el mercado y una mejor imagen pública. La reingeniería requiere que una organización examine de cerca sus fortalezas y debilidades, haga preguntas difíciles cuando sea necesario y haga cambios para mejorar la organización.

Características

Las características de la reingeniería de la organización incluyen varios elementos importantes. Por un lado, no puede llevarse a cabo sin el apoyo total de la alta dirección de una empresa. Con la aprobación de la gestión, los responsables de la reingeniería deben desarrollar un plan claro de opinión y una visión de lo que los resultados producirán. La reingeniería también es conocida por el uso de la tecnología de la información para predecir los objetivos de la empresa y para crear las bases de datos y redes necesarias que puede utilizar para crear los procesos de negocios sin problemas.

Beneficios

La reingeniería de una organización ofrece una serie de beneficios para la productividad general. El proceso de reingeniería identifica los elementos de una organización que están creando costos con pocos beneficios y hace los ajustes necesarios. En algunos casos, estos ajustes son cambios en la forma en que un departamento hace negocios; en otros casos, estos ajustes requieren despidos.

Crítica

A pesar de sus reconocidos beneficios, el proceso de reingeniería de la organización ha sido objeto de críticas. Por un lado, la reingeniería ha dado lugar a despidos a gran escala dentro de una serie de organizaciones, dejando a las empresas en una mejor forma, pero despidiendo a empleados con pocas opciones. Además, la reingeniería se centra en los

departamentos de bajo nivel de una organización, pero a menudo deja a la administración superior intacta, no tomando en cuenta los problemas que podrían estar originándose con la alta gerencia.

Resultados

Con pros y contras presentes, la reingeniería ha producido resultados comprobables para una serie de grandes empresas. La empresa de computadoras *Dell* ha utilizado elementos de reingeniería desde la década de 1990 y atribuye gran parte de su éxito a largo plazo, a su reconocimiento de la necesidad de una reingeniería permanente. Además, *Procter and Gamble* y *American Airlines* han aplicado técnicas de reingeniería después de períodos de graves problemas financieros y han visto mejoras en la lucha contra la deuda y en la posterior recuperación de los beneficios.

LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

La Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering), puede considerarse como una herramienta de gestión. De hecho, se trata de una de las más recientes, puesto que aparece a finales de la década de los ochenta, de la mano de dos autores: Michael Hammer y James Champy. También existen otras de cierta relevancia tales como TQM (Total Quality Management), o lo que es lo mismo, Gestión de la Calidad Total.

La BPR, como una más de las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades empresariales. Pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.

Para poder llegar a una definición válida de Reingeniería de Procesos debemos partir de una situación previa en la cual nos hacemos una pregunta: *si tuviéramos que volver a crear la empresa desde cero, teniendo en cuenta lo que ya sé y la tecnología disponible, ¿cómo sería mi nueva empresa?* Existe un consenso generalizado acerca de que la BPR pasa necesariamente por un rediseño radical de los procesos de la empresa para alcanzar mejoras drásticas en la gestión.

Los objetivos de la Reingeniería de una Organización incluyen:

- *el aumento de los beneficios empresariales,*
- *la mejora de la ventaja competitiva en el mercado*
- *y una mejor imagen pública.*

La reingeniería requiere que una organización examine sus fortalezas y debilidades, haga preguntas difíciles cuando sea necesario y realice cambios para mejorar la organización.

¡Llegamos al final de la sexta clase! Tal como en la clase anterior vimos la planeación, hoy comprendimos el papel de la ORGANIZACIÓN como función administrativa.

Para conseguir los objetivos –cuando los planes se ejecutan bien y las personas trabajan con eficiencia–, las actividades deben agruparse con lógica, y se debe distribuir la autoridad para evitar conflictos y confusión.

Mediante la organización se determinan las funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo.

La Dirección (que sigue a la planeación y a la organización), constituye la tercera función administrativa.

Definida entonces la planeación y establecida la organización, solo resta hacer que las cosas marchen. Este es el papel de la Dirección y vamos a conceptualizarla en la clase siguiente.

¡Nos vemos!

Si detectás un error del tipo que fuere (falta un punto, un acento, una palabra mal escrita, un error en código, etc.), por favor comunicate con nosotros a correcciones@issd.edu.ar e indicanos por cada error que detectes la página y el párrafo.
MUCHAS GRACIAS POR TU APOORTE.