

# ***LAS ORGANIZACIONES***



# CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.



# CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

## 1 OBJETIVOS

Son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización

## 2 DIVISION DEL TRABAJO

Partición de las diferentes tareas que forman parte del proceso de producción de un bien o servicio.

## 3 REC. HUMANOS

Personas que trabajan en la organización y se relacionan entre sí.

## 4 REC. MATERIALES

Recursos materiales y financieros.

## 5 INFORMACIÓN

Fundamental para la toma de decisiones.



# CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



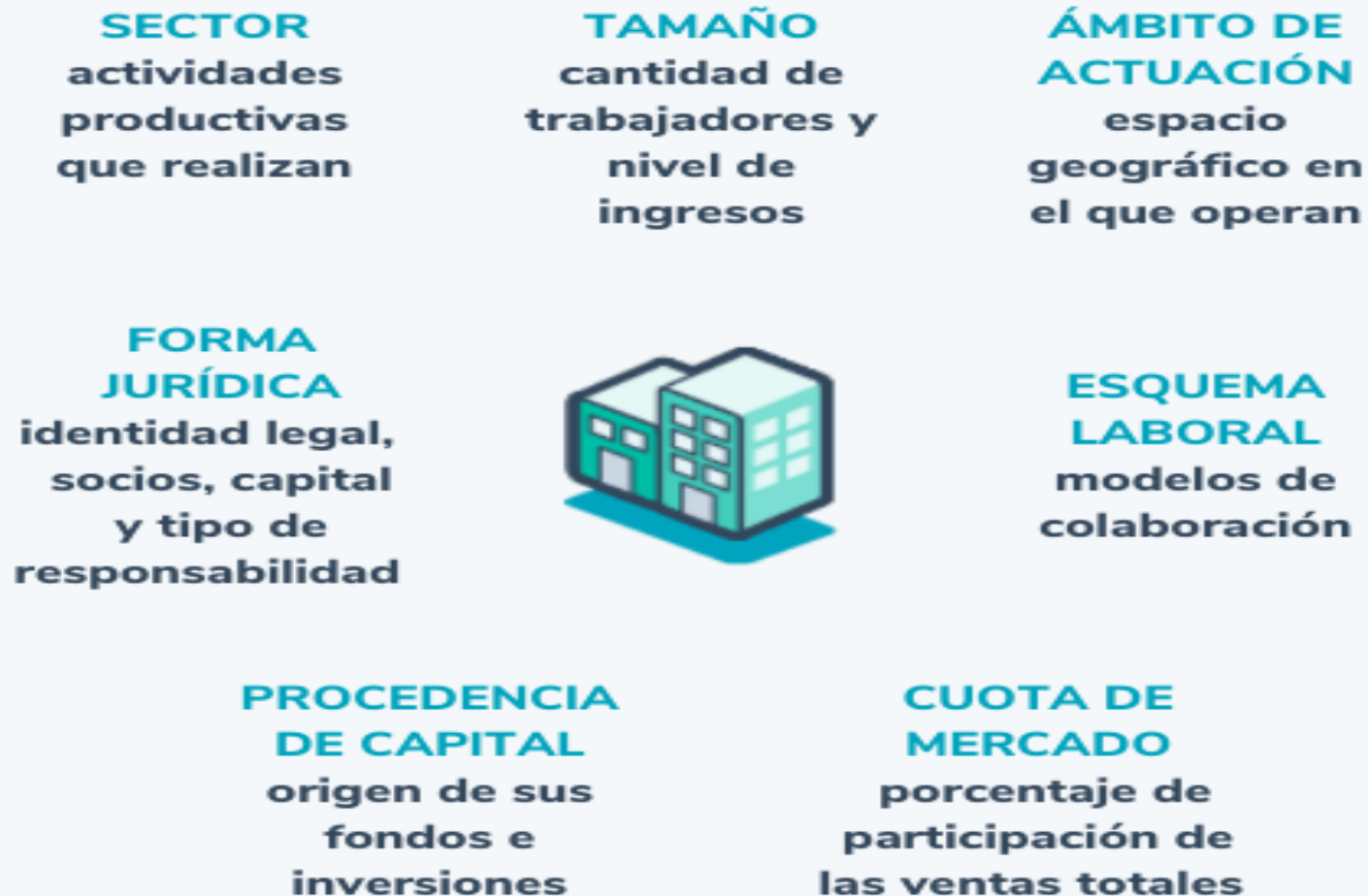
# CONCEPTO DE EMPRESA

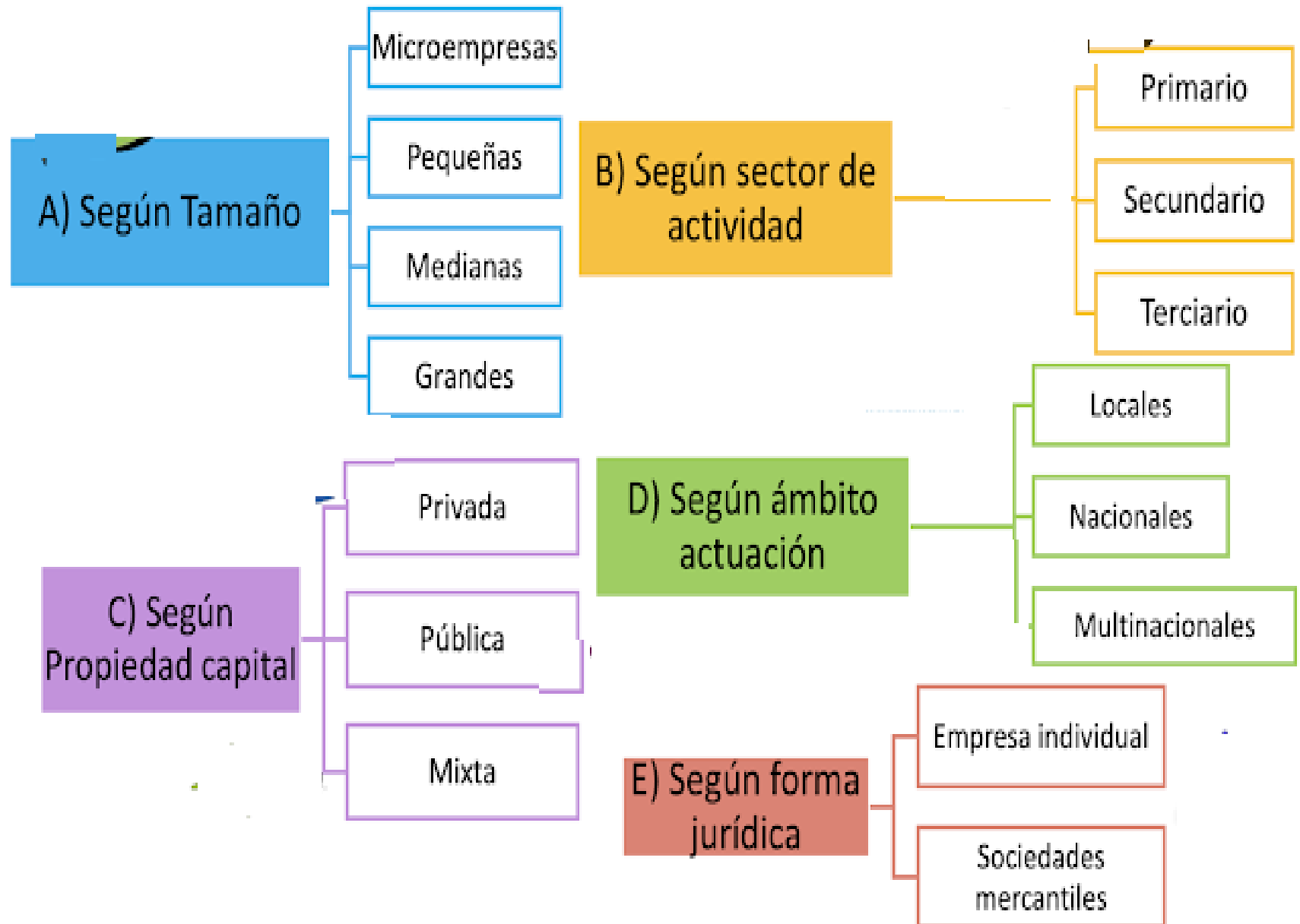
**Es una Organización que desarrolla actividades económicas, como producir y/o comercializar bienes, y brinda servicios con el objetivo de obtener beneficios económicos.**



- La empresa es una organización económica y jurídica. Es económica porque es el hombre quién debe procurarse medios materiales que son escasos y por ende onerosos;
- Es jurídica porque las empresas generalmente se agrupan conforme a uno de los tipos previstos por la Ley y cumplimentan los requisitos legales.

## Clasificación de las empresas

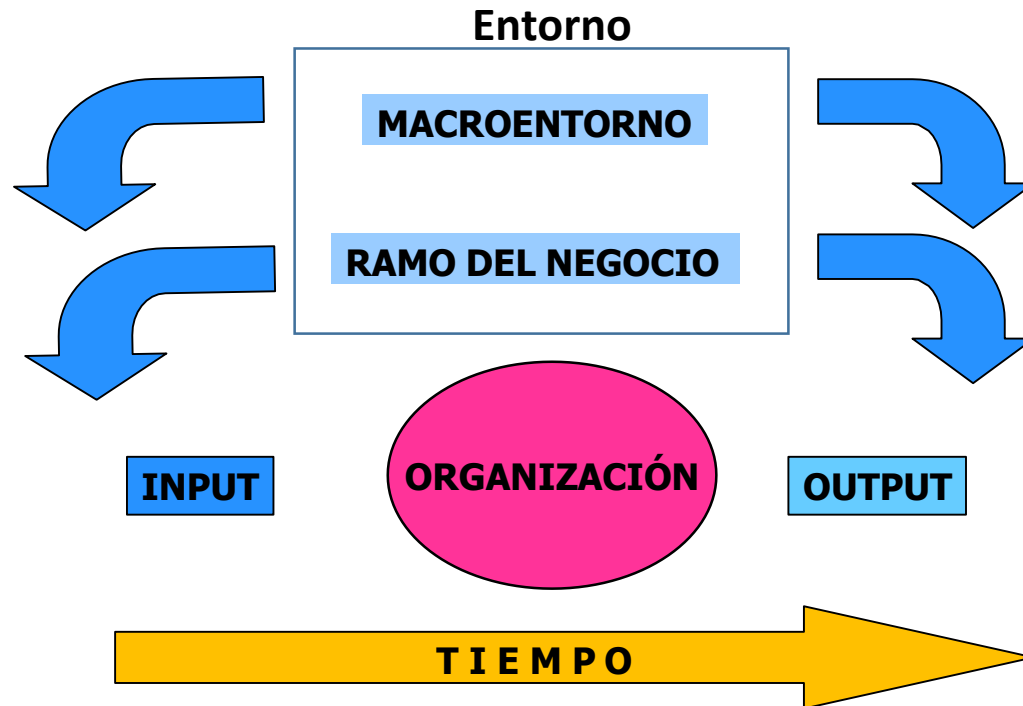




# La Organización como sistema

El modelo de Sistemas distingue:

- El Entorno que rodea la Organización
- La evolución de la Organización en el tiempo
- La Organización misma.



El INPUT y el OUTPUT vinculan al sistema con el ENTORNO.





# Entorno:

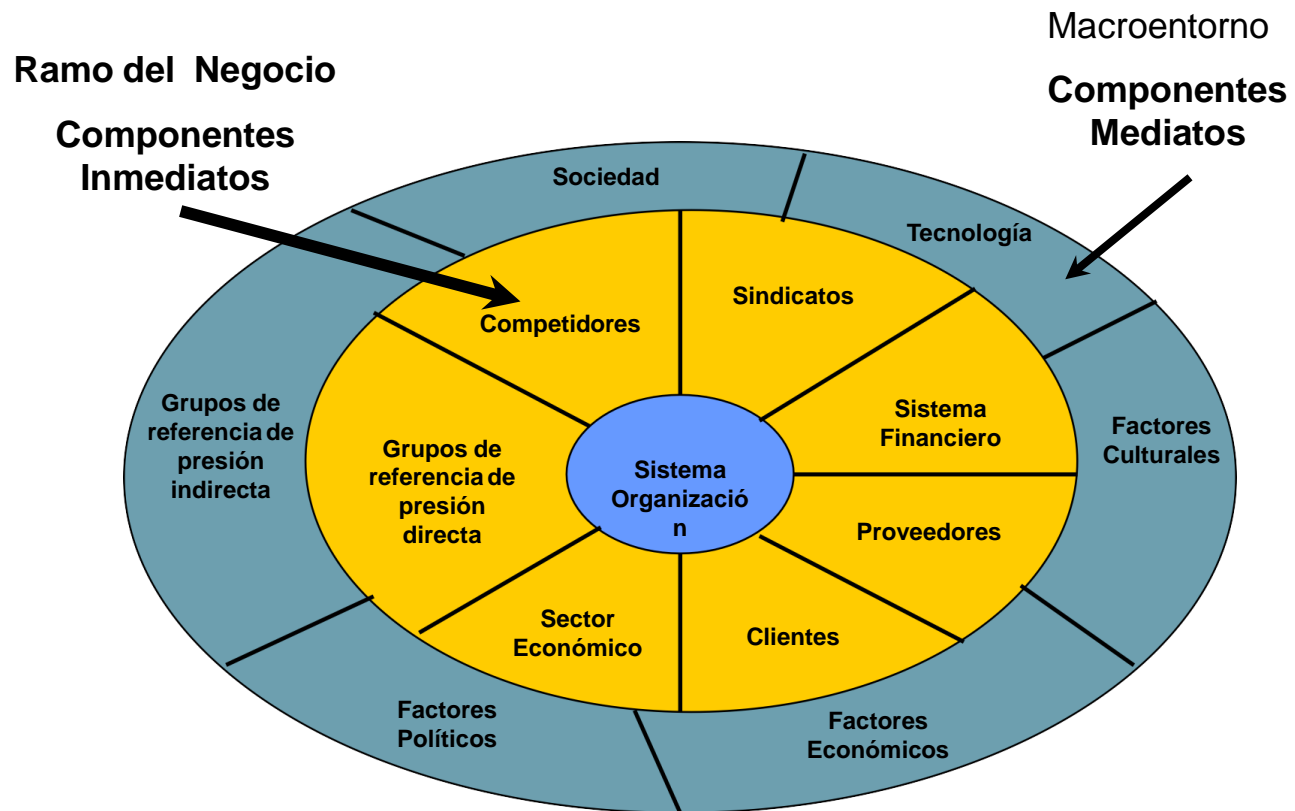
Es el conjunto de todos los elementos o actores externos a la organización que son pertinentes y relevantes para su actuación.

## Macroentorno

- También llamado Componentes Mediatos.
- El Macroentorno puede ser internacional, nacional, regional.
- Se refiere a factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, demográficos y tecnológicos que afectan o pueden afectar a la organización.
- No son fácilmente controlables.
- Actúan con máxima incertidumbre.
- Tienen impacto directo sobre la estrategia.

## Ramo del Negocio

- También llamado componentes Inmediatos
- Hace referencia al mercado actual y potencial.
- Ejercen influencia inmediata.
- Pueden ser controlables, su comportamiento es mas o menos predecible.
- Influyen sobre la estrategia.
- Por ejemplo: clientes, proveedores, competidores

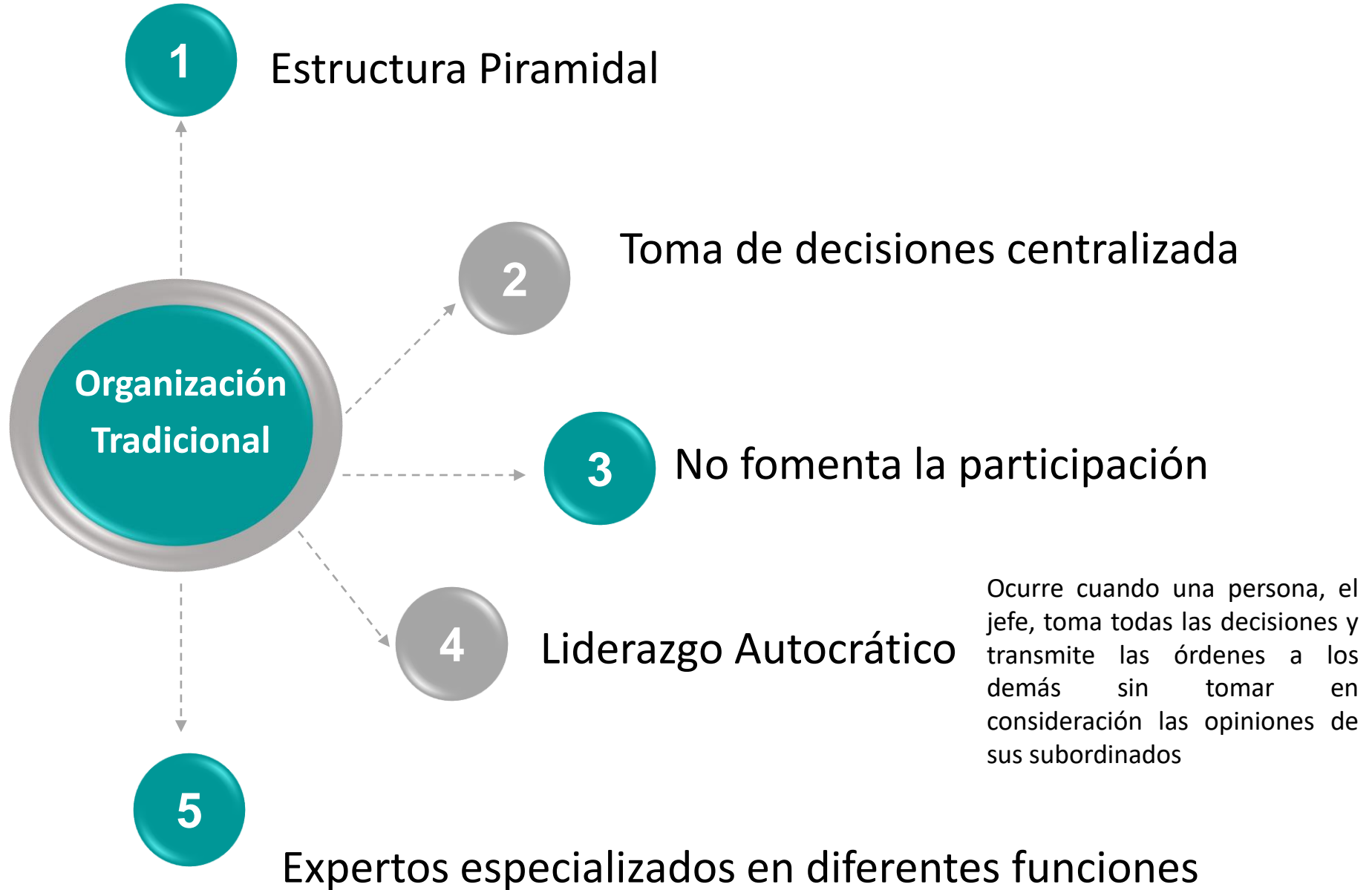


Estamos inmersos en un **cambio de paradigma organizacional**. Desde un punto de vista de negocio, el **contexto VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo)** y el foco puesto en el **cliente** provoca que las estructuras organizativas que imperan desde hace décadas no sean lo suficientemente ágiles y efectivas para dar respuesta a las necesidades y demandas de los clientes y del mercado.



### Viejo Paradigma vs. Nuevo Paradigma

<b>VIEJO PARADIGMA</b>	<b>NUEVO PARADIGMA</b>
Centrado en tecnología	Optimización continua
El hombre como extensión de la maquina	El hombre como complemento de la máquina
El hombre como parte intercambiable	El hombre como recurso a desarrollar
Máxima subdivisión del trabajo	Óptimo agrupamiento del trabajo
Habilidades estrechas	Multil habilidades
Controles externos	Controles Internos
Estructuras pirámides	Estructuras planas
Aversión al riesgo	Innovación
Solo propósitos de la organización	También propósitos de miembros sociedad
Competencia	Colaboración
Alineación	Compromiso





**Un modelo organizacional  
tradicional  
¿Puede funcionar en este  
contexto cambiante?**



# Un modelo organizacional tradicional

## ¿Puede funcionar en este contexto cambiante?



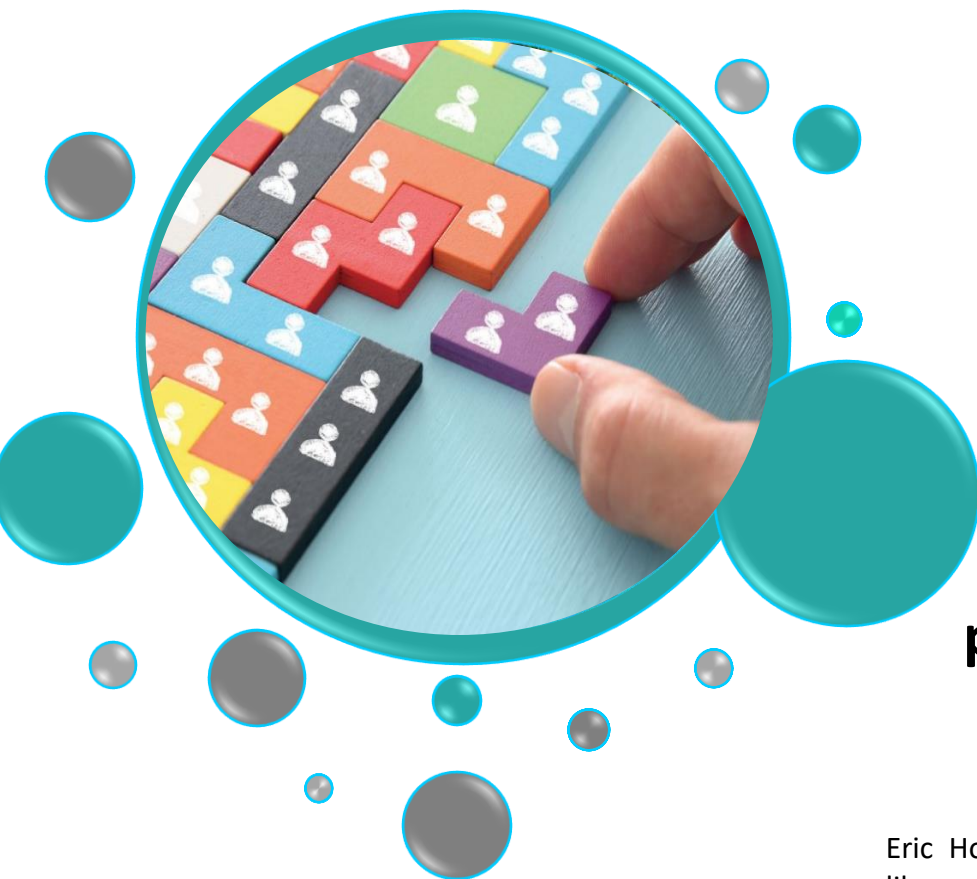
- En la actualidad se requiere pensar en un modelo organizacional que optimice los procesos internos.
- La tendencia es, sobre todo, enfocarse en **el trabajo colaborativo, prevalecer la escucha continua y fomentar la interconexión de los diferentes equipos** para tomar mejores decisiones y satisfacer eficazmente a los clientes.





# **NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES**





**“En tiempos de cambio, quienes estén  
abiertos al aprendizaje  
se adueñarán del futuro,  
mientras que aquellos que  
creen saberlo todo  
estarán bien equipados  
para un mundo que ya no existe”**

**Eric Hoffer**

Eric Hoffer fue un escritor y filósofo estadounidense. Escribió diez libros y obtuvo la Medalla Presidencia de la Libertad en febrero de 1983

# Las Organizaciones del siglo XXI

Nos encontramos en un mundo muy competitivo, caracterizado por los constantes avances científicos y tecnológicos. Las organizaciones de hoy día le dan importancia al conocimiento y la información, por tanto tienden a valorar el capital intelectual de las personas.



**Modelo Organización horizontal**



**Modelo Holocrático**



**Modelo Teal**



**Organización Virtual**

# MODELO HORIZONTAL

El rasgo característico de las estructuras horizontales es que se **transfiere la responsabilidad** en la escala de gestión, es decir, se capacita a los empleados para hacerse cargo, ayudar a tomar decisiones y sentirse responsables del éxito de la compañía.



Tiende a ser más democrática y a ofrecer un mayor nivel de innovación. La comunicación entre empleados y gerentes suele ser más rápida, más fiable y más eficaz

### **Mayor nivel de comunicación**



### **Corta cadena de mando**

Pocos niveles de dirección, a veces, incluso uno solo.

### **Facilidad en la toma de decisiones**

Las decisiones se toman «según sea necesario», los miembros del personal tienen más poder y pueden **tomar algunas decisiones inmediatamente.**

### **Actuación, producción y rentabilidad**

Contar con grupos de trabajo capaces, calificados y competentes y completamente comprometidos deriva en trabajadores más felices y una menor rotación. Cuando los empleados son más responsables de las operaciones, toman como orgullo personal el éxito de la empresa.







X



## Organizaciones verticales

Estructura alargada,  
generalmente, en  
forma de pirámide

El liderazgo se  
encuentra en la cima

Conforme se va  
bajando la autonomía,  
el poder de toma de  
decisiones disminuye

Existen roles muy  
específicos desde la  
punta hasta la base

## Organizaciones horizontales

Organigrama plano o  
"aplastado"

No existe una presencia  
amplia de gerentes

Los colaboradores  
posean más libertad y  
autonomía

Ambiente de  
empoderamiento  
conectado con los  
objetivos generales

# Ejemplo:

## NETFLIX

La empresa, tomaron lo mejor del concepto de organización vertical y horizontal para crear una estructura “sin jefes”, permitiendo que la autoridad y la toma de decisiones se repartiera entre todos los miembros.

Aquí **mandan los objetivos** y para cada meta se establecen diferentes roles críticos y responsabilidades en donde los equipos se autogestionan en base al fin común.



# MODELO HOLOCRÁTICO

En simples palabras puede decirse que cuando se refiere a Holocracia, se esta considerando una organización “sin jefes”. Se trata de la concepción totalmente horizontal de la toma de decisiones dentro de una compañía





El significado de holocracia refiere a la distribución del poder. En la teoría de la holocracia de [Brian Robertson](#), el intelectual que definió el modelo holocrático para las empresas, **NO HAY PUESTOS, SINO ROLES, Y POR LO TANTO SON DINÁMICOS Y MÓVILES.**

La holocracia, según sus palabras, *“transforma las jerarquías rígidas y desactualizadas en un sistema de redes ágiles y autorreguladas”*.

**Robertson, luego de definir la holocracia, también creó conjuntamente HolacracyOne, marca mediante la cual se preocupan por difundir los métodos holocráticos.**

<https://www.holacracy.org/holacracyone/about>



## LIBRO DE REGLAS

- Aunque no existan líderes por encima de empleados, una organización holocrática no será sinónimo de caos. Por el contrario, es de las formas de gestión con más estructura que existen. Las reglas de orden se detallan en la Constitución de la Holocracia.
- Esta se erige como la base que establece cómo debe operar una organización. Debido a que existe una dirección y un orden tan claros, los empleados saben exactamente lo que deben hacer.
- Las normas son muy explícitas para garantizar que nadie se confunda o tenga dudas sobre cómo operan los procesos o quién tiene qué responsabilidad y así evitar cualquier tipo de confusión.
- Al adoptar este sistema, naturalmente tus políticas de empresa se verán seriamente afectadas y deberán adaptarse para ser compatibles con esta metodología.





# Características

1

•**Roles:** la holocracia no trabaja con puestos sino con roles, que distribuyen propósitos, dominios y deberes, según cada equipo al que pertenezca, son dinámicos y variables.

2

•**Estructura del círculo:** los diversos roles forman equipos llamados círculos, expresados en un organigrama circular, que se auto organizan y comunican con los otros círculos mediante enlaces y representantes.

3

•**Proceso de gobierno:** en las organizaciones que se estructuran mediante la holocracia el gobierno de los equipos se da mediante reuniones integradoras y periódicas, donde todos los miembros participan.

4

•**Proceso de operaciones:** los roles actúan de forma autónoma, procesan y ejecutan sus acciones, que son puestas en común en las reuniones tácticas.



- Las empresas holacráticas son organizaciones planas que **fomentan el empowerment, la agilidad, la eficiencia, la transparencia y la innovación.**
- **Promueven la autonomía y la autogestión:** no hay jefes tradicionales, las decisiones son descentralizadas.
- Todos tienen voz y se confía en el valor individual de cada integrante de la organización.
- La tendencia es que este esquema organizacional se masifique en las empresas de sectores dinámicos, como el tecnológico. Los profesionales que integran esta industria buscan libertad, autonomía, son nuevas generaciones con una mirada diferente a la tradicional.
- Las empresas holacráticas establecen esquemas de medición de performance de las distintas personas del equipo y, a partir de ese puntaje, se determina la compensación mensual. Esas mediciones, se aplican a la performance de la empresa, para, trimestralmente, medir la rentabilidad y repartirla entre todo el equipo, en proporciones ajustadas a los puntajes individuales.



# Ejemplos-Holocracia



Empresa estadounidense de calzado y ropa en línea con sede en Las Vegas, Nevada, Estados Unidos. La compañía fue fundada en 1999 por Nick Swinmurn.

<https://www.zappos.com/>



KOTEOS , es una empresa mexicana conformada por un grupo de personas apasionadas por la robótica, la inteligencia artificial, exoesqueletos, robots tripulados, equipos mecatrónicos y todo dispositivo que aumente el potencial humano.

<https://koteosgroup.com/nosotros/>



Empresa española de vending que desde hace más de 35 años, comercializa zonas de reunión informal .

<https://eboca.com/>



# MODELO TEAL(turquesa)

*Teal*, azul verdoso en inglés, es el color con el que Frederic Laloux, exdirectivo de la consultora McKinsey & Company, identificó un tipo de organización empresarial que tenía poco que ver con las estructuras jerárquicas y organizativas de la empresa tradicional y mucho con las tendencias sociales y laborales del momento.



# Origen

Hace menos de una década, Laloux, insatisfecho y desmotivado con su trabajo —algo que comparten miles de empleados en el mundo—, dejó su puesto y comenzó a investigar **modelos de organización en los que se conjugara la productividad con el bienestar personal**. Y lo encontró. Con todo lo analizado, en 2014 publicó su libro *Reinventando las organizaciones*, donde empleó por primera vez el concepto TEAL para referirse a un **NUEVO TIPO DE ORGANIZACIÓN MÁS SALUDABLE Y EN CONSTANTE ADAPTACIÓN AL PRESENTE**.





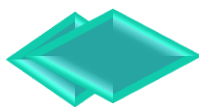
Son aquellas en las que **el capital humano es el protagonista** y que, además, simplifican la jerarquización y otorgan menos importancia al control, fomentando el sentido de la responsabilidad de sus trabajadores y ofreciéndoles continuas oportunidades de formación y desarrollo profesional y personal.

## OBJETIVO PRINCIPAL

Potenciar el talento de los trabajadores, que se complementan entre ellos, mediante una puesta en común de sus conocimientos y una integración a todos los niveles.







# Pilares de las Organizaciones Teal

Este tipo de empresas se caracteriza por la **descentralización**, es decir, permite la participación en la toma de decisiones a todas las personas implicadas en las mismas. Una vez se haya escuchado al resto de participantes, se podrá tomar la decisión.



**AUTOGESTIÓN**

**PLENITUD**

**EVOLUCIÓN**

Se encuentran en constante adaptación y cuentan con un propósito evolutivo. El **propósito no es únicamente crecer y ganar más dinero, sino que las empresas tratan de definir cuál es su función en el mundo.**

Los trabajadores dentro de este tipo de organizaciones se sienten **completamente realizados**, ya que la empresa fomenta que los empleados se sientan libres para expresarse. De esta manera, **crece el sentimiento de compromiso, la energía, la creatividad en el trabajo y la pasión por lo que hacen.** Así, es posible sacar el máximo potencial a los trabajadores y lograr que exploten todo su talento.

- Para llegar a la forma de organización empresarial Teal, **Frederic Laloux se basó en un estudio de Ken Wilber sobre la evolución del ser humano.**
- En dicho análisis, Wilber estableció que los hombres han ido dando diferentes saltos evolutivos a lo largo de la historia.
- Esto ha favorecido a que se puedan crear nuevos tipos de organizaciones en función del contexto del momento y de los retos que han tenido que superar.

## ROJO

Forma de organización de las comunidades más primitivas

existencia de un **líder poderoso** que ejerce su autoridad a través del miedo.

División del Trabajo  
Autoridad del mando

## ÁMBAR

Forma de organización de las comunidades sedentarias

Se llega a la cúspide por antigüedad

Jerarquía formal, funciones formales  
Procesos

## NARANJA

Forma de organización de la Revolución Industrial

Se llega a la cúspide por meritocracia

Innovación  
Trabajo en Equipo  
Gestión por Objetivos

## VERDE

Se valora más las relaciones que los puros resultados  
*industrial*

Se pone el foco en el bienestar de los empleados

Encuesta clima laboral. Empoderamiento. Responsabilidad Social.

## TEAL

Forma de organización que aparece en el S.XX y crece en el S. XXI

Se pone el foco en el bienestar de los empleados y la autogestión

Autogestión  
Plenitud  
Evolución



**Morning Star:** es una **empresa estadounidense de procesamiento de tomate**. Es responsable del 40% de la producción de tomate de California. Su forma de trabajo consiste en que los trabajadores no tienen jefes, sino que tienen que informar a sus propios compañeros. En 2008 esta empresa creó el instituto de Autogestión para enseñar sus prácticas a otras empresas y para llevar a cabo investigaciones sobre su implementación.



Es una empresa holandesa de atención de enfermería a domicilio que en tan solo 10 años ha pasado de tener 4 a 14.000 empleados. Además, cuenta con los mejores resultados en cuanto a la satisfacción del cliente en su sector. Esto es gracias a que su forma de trabajo versa sobre 1000 equipos autónomos que se autogestionan y se encargan de todo el proceso de atención de enfermería. En las oficinas centrales cuentan con 50 personas y 18 coaches que apoyan a los equipos que requieren de asistencia en caso de que se encuentren con algún problema.



Es una empresa española de marketing online que trabaja duro para que sus empleados vayan felices a la oficina y que estén motivados. La experiencia de esta empresa está documentada en el libro “La empresa más feliz del mundo”





**¿Creen que es posible  
trabajar feliz?**



# ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Una empresa u organización virtual está formada por personas que no están ubicadas en el mismo espacio físico, a veces ni en la misma localidad o país.



Estas organizaciones aprovechan las herramientas tecnológicas para conectar a empleados, clientes, proveedores y otros colaboradores de manera remota, permitiendo la colaboración y el intercambio de información independientemente de la ubicación geográfica.

La Organización Virtual o también llamada la **ORGANIZACIÓN EN RED**, se basa en la contratación de empresas independientes para realizar aquellas actividades en las cuales son mejores asociándose en una red, que actúa como una sola empresa.

Son organizaciones orientadas al mercado, que se configuran como un conjunto de cadenas de valor relacionadas entre proveedores, clientes, competidores, otras organizaciones y la propia empresa.



## Conectividad Digital

- Comunicación y colaboración efectiva entre los miembros del equipo.

## Trabajo Remoto

- flexibilidad en términos de horarios de trabajo
- Acceder a talentos globales sin las limitaciones geográficas tradicionales.

## Estructura Organizativa Flexible

- es descentralizada, plana y muy profesionalizada
- agilidad y la capacidad de adaptación a cambios en el entorno empresarial.

## Colaboración Global

- equipos de trabajo con talentos y habilidades diversas de todo el mundo
- Favorece la innovación

## Gestión de Proyectos y tareas

- fundamentales para coordinar el trabajo en equipo
- facilitar la colaboración en tiempo real entre los miembros del equipo.

## Cultura Organizacional Digital

- se establece y se fomenta a través de canales digitales
- reuniones virtuales, eventos de team building en línea, foros de discusión



El groupware permite enlazar equipos de trabajo dispersos, facilita el intercambio, eficaz y preciso de ideas, vuelve más efectivos los procesos y hace posible la realización de tareas paralelas.

El groupware también ayuda a que los integrantes de los equipos aprendan de la experiencia de los otros, el software proporciona un conjunto común de información.

Las organizaciones virtuales son:

- ligeras porque emplean a pocos trabajadores;
- difusas, porque no presentan límites claros;
- flexibles, porque se adaptan al entorno con velocidad;
- rápidas, porque son capaces de desarrollar nuevos productos o servicios en poco tiempo; y finalmente,
- dispersas, porque no tienen un ámbito geográfico pueden utilizar intensivamente el teletrabajo.



# Ventajas

- Una organización virtual reduce costos estructurales, otorga más dinamismo y una mejor adaptación al medio en que se desenvuelve.
- Mejor aprovechamiento de oportunidades internacionales e interorganizacionales, operar con mayor flexibilidad, reducir costos de viajes y desplazamientos para reuniones,
- Reducción del tiempo de seguimiento de los objetivos de los proyectos, así como
- Facilita la conciliación entre la vida laboral y familiar de las personas que trabajan.



# Desventajas

- Posible pérdida del Know-How Clave.
- A medida que se subcontratan más actividades, la ganancia del valor agregado es entregada a otros.
- Necesidad de grandes dosis de autodisciplina, el teletrabajador deberá orientar su actividad hacia la prestación efectiva de servicios, por los que aquellos que carezcan de poder de autoorganización o autodisciplina tendrán una gran desventaja competitiva.
- Dificultad para motivar a los trabajadores a distancia y hacerles partícipes de los objetivos de la compañía lo que puede llevar a que ésta pierda parte de su fuerza corporativa.
- Las empresas deben poner especial énfasis en la seguridad de la información, tanto a nivel físico como a nivel de redes.
- Y finalmente, existe la posibilidad de perder el control sobre el negocio, al surgir un conflicto con alguna de las empresas que conforman la red.



- Un ejemplo de empresa con una estructura virtual es Automattic, la empresa detrás de WordPress, donde los empleados trabajan de manera remota desde cualquier parte del mundo utilizando las tecnologías de la información y la comunicación para conectarse y colaborar entre sí
- **Nike** diseña, distribuye y comercializa, pero no fabrica, sino que establece alianzas con distintos productores localizados fundamentalmente en Asia para la fabricación de su calzado o prendas deportivas.
- **Benetton** se encarga del diseño, la logística de la distribución y la publicidad, pero tanto la fabricación de las prendas como la venta al consumidor es realizada por otras empresas con las que Benetton mantiene relaciones duraderas mediante la subcontratación, para el caso de los fabricantes, y la franquicia, en el caso de las ventas.



# Bibliografía



<https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2020/01/15/reinventando-las-organizaciones-con-nuevos-modelos-organizacionales/3856/>

<https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/11/07/reinventar-las-organizaciones-un-audaz-e-innovador-analisis-de-la-forma-que-trabajamos/>

<https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/holocracia/>

<https://www.iprofesional.com/management/363140-empresas-turquesa-5-motivos-del-modelo-teal-de-cultura-laboral>

<https://retos-directivos.eae.es/seis-ideas-sobre-la-estructura-organizacional-horizontal/>

<https://www.sydle.com/es/blog/organizacion-vertical-y-horizontal-623dd8a4b820e763c7075d08#:~:text=El%20ejemplo%20m%C3%A1s%20notorio%20de,y%20adaptaron%20un%20sistema%20holocr%C3%A1tico.>

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232002000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001)

<https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2020/01/15/reinventando-las-organizaciones-con-nuevos-modelos-organizacionales/3856/>

<https://www.obsbusiness.school/blog/transformacion-cultural-caracteristicas-de-una-empresa-moderna>

<https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/nuevos-modelos-organizativos-i-organizacion-virtual>

**FIN DE LA PRESENTACIÓN**

