

71.12 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

CLASE 1

INTERRELACIÓN DE SUCESOS

» ¿CUÁNDO NACEN LAS EMPRESAS?

Las empresas nacen con los **ejércitos**

Copiaron su estructura organizativa

Ej: Napoleon. División de funciones bien definidas. Cada uno representaba un rol, sabía ante una duda a quién dirigirse y sabía quien se dirigía a él.

• Siglo XI Actividad artesanal

Estructura formada por tres niveles:

- Maestros artesanos

Tenían un emprendimiento o taller con oficiales a su cargo y aprendices que realizaban distintas tareas. Para ser llamado maestro había que concretar una “obra maestra”. Eran personas reconocidas, tenían un status que no tenía toda la población. Buena posición económica

- Jornaleros (Oficiales)

Ayuda al maestro y su aspiración era convertirse en un maestro artesano. Tenían un sueldo

- Aprendices

Aspiraban a ser oficiales. No cobraban sueldo. Le llevaba entre 5 y 8 años ser jornalero. El maestro lo albergaba en su domicilio

Instituciones principales → Había una serie de instituciones que los albergaban
Gremios y corporaciones (tejedores , sastres , joyeros)

Gremios = Monopolios normas de proceso estrictas detalladas calidad certificada

Muy difícil entrar al gremio, era un grupo muy cerrado.

Dictaba lo que hoy conocemos como normas de calidad → *normas de procesos estrictas, detalladas, de calidad certificada, perfectamente escritas*

Las transacciones se realizaban con ciudades o pueblos cercanos. Exposición de los productos y se hacían transacciones comerciales.

El transporte y el capital tenían poca influencia

El contexto era de una situación económica favorable

Se mantiene el artesanado durante varios siglos

• Siglo XV Producción doméstica especializada

Hubo una aparición del capital, hubo inversionistas que tercerizan parte de su trabajo con personas que tenían la capacidad técnica de un oficial.

Compraban la materia prima. Tal vez elaboraban una pequeña parte del proceso productivo y el resto se lo daban a distintas personas que trabajaban en sus domicilios. Luego, se unían las partes y se terminaban, y el maestro artesano las comercializaba

• Siglo XV / XVII Revolución Comercial

Relacionada a las conquistas. Se empieza a desarrollar la industria naval. Los conquistadores recorrían y saqueaban distintas localidades geográficas.

• Siglo XVIII Revolución Industrial

Aparecen distintos inventos, tecnologías.

A medida que la humanidad fue evolucionando, hubo un aumento de la población y una mejora en la calidad de vida (baja de la mortalidad). El promedio de edad creció. La gente empezó a requerir más bienes.

=> La revolución industrial da respuesta a ese crecimiento
Da una respuesta a la demanda que las personas reclamaban

Muchos industriales ven en esto un gran negocio. Empezar a fabricar productos de requisito inmediato => La necesidad crea una fuente de producción, que era impensada siglos atrás

Aparecen distintos pensadores que analizaron distintas posibilidades de mejora para aumentar la rentabilidad de las compañías. Poder hacer con la misma mano de obra y misma cantidad de materiales, mayor cantidad de unidades productivas.

Adam Smith → División del trabajo

Si vamos al modelo artesanal, el maestro artesano hacía el producto de comienzo a fin, participaba en todas las etapas productivas.

Cuando uno piensa en un proceso productivo que tiene una demanda, esto se complica => Me conviene separar en personas especializadas en distintas áreas de producción, asigno distintas funciones.

Charles Babbage → habilidades limitantes

No todas las porciones del trabajo tienen la misma complejidad

No se debe pagar lo mismo por una tarea compleja que por una que no lo es

Vida económica riqueza suma no 0

En la época de las conquistas, lo que ganaba uno era porque se lo sacaba a otro. En cambio, en la industrialización se podía generar riqueza por fines pacíficos, no había que invadir ni expropiar ni generar guerras.

Situación económica favorable. Costo del dinero bajo. Había gente con ganas y posibilidad de invertir.

Siglo XX

Se gesta un nuevo modelo de producción con características distintas.

Aporte de pioneros

- **Taylor:** Fijar métodos de trabajo, implementarlos y ver que se cumplan.

Antes solo habilidad experiencia y conocimientos → Capacitación

Las cosas deben hacerse con una metodología de trabajo determinada. Estudiar cuál es la mejor metodología y aplicarla.

Defensor y pionero de la escuela *mecanicista* → trataban a la persona como máquina, se le exigía el rendimiento de una máquina

- **Frank y Lillian Gilbreth:** Tiempos predeterminados

Tomaban el tiempo para la ejecución de una tarea y veían que en distintos procesos ese tiempo se repetía

- **Gantt:** Salario de bonificación por tarea. Consensuar. Tomar una posición más negociadora (lo contrario a la posición firme que tenía Taylor)

- **Ford:** Aparece la idea de la línea de montaje → producción en serie

La demanda superaba la oferta, por eso buscaba la forma de aumentar su producción

Lo importante era tener el producto. Nadie se fijaba en la contaminación

- **Henry Fayol:** Modelo para administrar organizaciones

Que hay distintas áreas que deben confluir para que el negocio sea rentable.

- **Elton Mayo:** (mas relacionado con psicologia) Estudia las relaciones humanas

Hizo un experimento en la empresa General Electric.

Tomó un grupo testigo de trabajadores que hacía una tarea. Puso al lado un grupo similar, para hacer comparaciones. Al grupo testigo le bajo la iluminación. Al otro se la mantuvo igual. Ambos grupos mantuvieron el mismo nivel productivo.

Conclusión: el factor externo que era la iluminación era mucho menor que lo que les producía el ser observado y atendidos al momento de trabajar.

→ Autoestima motivación y satisfacción RRHH. Factores sociales.

- **L.P.Alford:** Armó manuales de producción, ordenadores de los conocimientos de la época.

- **F W Harris:** Investigación operativa aplicada a la solución de problemas organizacionales

- **Comercialización:** Evolución hacia un enfoque centrado en el consumidor. Producción masiva.

- **Theodore Levitt** y el cambio en el direccionamiento de la conducción empresaria.

Postuló una serie de ideas o pensamientos revolucionarios para la época

→ La venta se dirige a satisfacer las necesidades del vendedor, pero la comercialización a las del comprador, las del cliente

Aparece mayor complejidad en el manejo de la información.

Conjunto de hombres , máquinas y materiales

TIPOS DE EMPRESAS

- ☐ Empresas familiares
- ☐ Sociedades civiles
- ☒ Manufactureras
- ☒ De servicios
- ☐ ONG
- ☐ Pequeña y mediana empresa en Argentina

DEFINICIONES

- **Organización** : Es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones a fin de obtener algo que desean o valoran

Me organizo para lograr un fin determinado

Si todo es una anarquía o desorden es más difícil llegar al objetivo que nos proponemos

- **Organizaciones que satisfacen las necesidades de las personas:**

Estas son creadas por un emprendedor que es quien reconoce las oportunidades para satisfacer necesidades y luego reúnen y utilizan recursos para cumplir su objetivo

- **Teoría organizacional:** Es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y a su vez se ven afectadas por el ambiente en que operan.

Cuales son sus virtudes y defectos

El ambiente condiciona el desenvolvimiento de la estructura organizacional

Ej: accidente en fábrica de baterías y pilas en la India. Las previsiones que había tomado la compañía para que ese accidente no ocurriera habían sido mínimas, entonces se generó un ambiente en contra de la instalación de fábricas de esos productos.

- **Estructura organizacional:** Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización

- **Cultura Organizacional:** Cultura de cada empresa

Conjunto de normas y valores compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma

- **Diseño Organizacional:** Proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de la **estructura y cultura** para que una organización pueda controlar las actividades. Como armar el organigrama, como vincular las distintas áreas, cuál es la mejor manera de diseñar mi estructura.

- **Cambio Organizacional:** Proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan sus culturas y estructuras para pasar de su estado actual a un estado futuro deseado para aumentar su efectividad

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ORGANIGRAMA

