

Teoría de las organizaciones

Apolinar E. García



Buenos Aires • Bogotá • México DF • Santiago de Chile

PRÓLOGO

En la Modalidad Economía y Administración que plantea el Ciclo Orientado de las Escuelas Secundarias, la Teoría de las Organizaciones constituye uno de los ejes centrales alrededor del cual giran distintos conceptos conexos.

Para el abordaje de los contenidos que se proponen, es oportuno precisar que se conceptualiza e identifica a las organizaciones con un criterio amplio o sea como todo agrupamiento de personas o grupos que, de manera coordinada, utilizan recursos que aplican a la obtención de determinados fines.

Con arreglo a esta idea, son organizaciones las escuelas, los hospitales, las entidades de bien común, los entes no gubernamentales, las empresas con o sin fines de lucro, las oficinas del gobierno y todo agrupamiento social que reúna las características señaladas.

Este concepto amplio de las organizaciones, o restringido al de empresa comercial, es no sólo un hecho burocrático, sino el acuerdo colectivo respecto de qué cosas se han de hacer, quiénes las van a hacer y para qué.

En ese contexto, se considera la organización en continuo proceso de cambio, integrada por fenómenos muy complejos y distintivos que configuran tipos diferentes de las mismas.

Analizaremos, entonces, la cultura de las organizaciones como el conjunto de valores, creencias, historia y formas de comportamiento que configuran e identifican a las mismas.

Es importante destacar que la sociedad actual está estructurada en base a organizaciones; gran parte de la civilización contemporánea depende de ellas y muchas corrientes de pensamiento las reconocen como la forma más racional y eficiente de agrupamiento social. Por eso decimos que el mundo moderno está atravesado por organizaciones.

Es a partir de esta realidad que la actual formación educativa de los alumnos del nivel medio no puede dejar de tener en cuenta los interrogantes que plantea su relación con las organizaciones.

Organizaciones que venden, educan y que incluyen a toda persona del trabajo, también la recrean y generan oportunidades para su crecimiento.

Resulta también conveniente explicar la forma en que, coordinando gran número de acciones humanas, la organización crea un poderoso instrumento social que combina su personal con sus recursos, uniendo en la misma trama a dirigentes, expertos y trabajadores.

Pero toda organización, sobre todo cuando su tamaño e importancia ha alcanzado determinado desarrollo debe ser administrada, un conjunto de personas de distinto nivel y especialidad se ocupa de planificar y controlar la actividad que ha de desarrollar.

Para ello se ha creado la administración o gestión de las organizaciones que tiene por objeto conducir las racionalmente para el logro de sus objetivos, lo cual es imprescindible para su supervivencia y lograr el éxito para el cual fueron creadas, tema que ha de ocupar el siguiente nivel de estudios complementado por el presente, en el cual se estudian todas las funciones de dicha disciplina o sea la planeación, la dirección y el control de sus actividades.

Fundados los objetivos de este importante campo de conocimientos inherentes a las organizaciones, hemos tratado de emplear en nuestro desarrollo una metodología ágil y práctica con el fin que los alumnos cuenten con una guía esencial para el estudio de una de las asignaturas propias de una especialidad que hoy representa una importancia radical a una de las salidas laborales de mayor aceptación por su vinculación con la moderna empresa.

Es importante destacar que los movimientos producidos en el último siglo en materia de organizaciones debieron adaptarlas a los nuevos tiempos tan relevantes en los cambios tecnológicos y humanos producidos, lo cual nos ha obligado a incorporar una parte de esta obra a su análisis y comprensión, dado la importancia que ellos han tenido por sobre la evolución del pensamiento administrativo al que hemos dedicado también una unidad específica.

EL AUTOR

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Contenido

PRIMERA PARTE *El significado de las organizaciones*

UNIDAD 1 *Conceptualización*

Significado.....	21
Características.....	21
Su consideración como institución social.....	22
Objetivos de la organización.....	23
Concepto	23
Categorías de objetivos	24
Establecimiento de objetivos	25
Ejemplos de objetivos no verificables y verificables	25
Ventajas de la administración de objetivos	26
Desventajas de la administración por objetivos	26
Tipos de organizaciones	27
Según la figura jurídica que adoptan.....	27
Según su tamaño	27
Pequeñas empresas.....	28
Según sus límites de actuación	28
Según la propiedad del capital.....	28
Según el grado de dependencia.....	29
Según el tipo de vinculación o colaboración.....	29
Según el proceso económico sobre el cual actúan	29
Actividades prácticas	30

UNIDAD 2 *El sistema organizacional*

Conceptualización.....	31
Sistemas	32
La organización como sistema abierto	33
Actividades prácticas	34

UNIDAD 3 *Modelos organizacionales*

Conceptualización.....	35
------------------------	----

La organización como una máquina de reloj	35
La organización como orquesta sinfónica.....	37
Los modelos en el diseño organizacional.....	38
El modelo mecanicista	38
Modelo orgánico.....	39
Actividades prácticas	40

SEGUNDA PARTE

Estructuras y procesos

UNIDAD 4

Diseño de la estructura

Autoridad y responsabilidad	43
El espíritu de responsabilidad.....	44
Delegación de la responsabilidad	44
Autoridad y especialización	45
La división del trabajo	46
Principios básicos de la división del trabajo	47
La distribución de tareas.....	47
Diseño de la estructura.....	49
La estructura organizacional.....	50
Puntos de partida	51
Actividades prácticas	58

UNIDAD 5

Organización formal

Conceptualización.....	59
Tipos de estructuras.....	61
Organización lineal o militar	61
Organización lineal asesorada.....	62
Organización funcional	63
Organización mixta (línea y staff).....	64
Organización de comités	65
Las áreas funcionales.....	65
Funciones.....	67
Dirección	67
Producción	68
Aprovisionamiento.....	68
Elaboración.....	69
Comercialización	70
Administración	71
Redes que atraviesan la estructura formal	72
Actividades prácticas	73

UNIDAD 6

Organización informal

Introducción.....	75
¿Qué es la organización informal?.....	76
Relación entre la autoridad formal y la informal.....	77
Principios básicos de la estructura informal.....	78
La organización informal como medio de defensa.....	79
Actividades prácticas.....	81

UNIDAD 7

Las Redes de comunicación

Introducción.....	83
Las redes formales de comunicación.....	84
Objeto.....	84
Clases de comunicaciones.....	85
Otras formas de comunicación.....	85
El proceso de comunicación.....	86
Barreras en la comunicación.....	87
Dirección de la comunicación.....	88
La comunicación por medios electrónicos.....	89
Sistemas de telecomunicaciones.....	90
Componentes de un sistema de telecomunicaciones.....	90
Redes.....	91
Las comunicaciones informales.....	92
Clases de rumores.....	93
Caminos que puede tomar el rumor.....	93
Función que cumplen los chismes o rumores.....	94
El buzón de iniciativas.....	95
Actividades prácticas.....	96

TERCERA PARTE

El enfoque humanístico de las organizaciones

UNIDAD 8

La cultura organizacional

Conceptualización.....	99
Características.....	100
La cultura como personalidad de las organizaciones.....	102
Actividades prácticas.....	105

UNIDAD 9

Comportamiento organizacional

Las relaciones interpersonales.....	107
Grupo social.....	108
Las Relaciones Humanas	108
El hombre. Sujeto y objeto de las relaciones humanas.....	109
Comportamiento individual.....	111
Conducta y comportamiento	114
Conducta y Homeóstasis	114
Comportamiento humano en el ámbito cultural y social	115
Adaptación al ambiente	116
Condiciones de éxito.....	116
Psicología.....	119
Ciencia de la conducta humana.....	119
Temperamento. Carácter. Personalidad	119
Problemas del trabajo en común	120
Fuentes de error en los juicios sobre la conducta humana	121
Atributos que influyen en el comportamiento	122
Motivación	123
La motivación en el trabajo	123
Incentivos	124
El comportamiento de los grupos.....	126
Razón de la formación de grupos	127
Actividades prácticas.....	128

UNIDAD 10

Liderazgos organizacionales

La supervisión	129
Tipos de supervisores.....	130
Trato del superior con los subordinados	131
Personalidad del superior	132
Condiciones que debe reunir un superior	133
Importancia del liderazgo	134
Diferencias con el caudillo y el cabecilla	135
Características del líder.....	135
Teorías del liderazgo.....	136
Teoría de los rasgos	136
Teorías conductuales	137
Teorías situacionales	138
Teoría situacional de Paul Hersey y Blanchard	139
Teoría de la trayectoria meta	139
Actividades prácticas.....	141

UNIDAD 11

Conflictos organizacionales

¿Qué es un conflicto?	143
Naturaleza y origen	144
Conflictos individuales	144
Conflictos en el grupo	145
El conflicto de rol	146
Negociación del conflicto	148
Negociadores	149
Negociaciones con terceros.....	149
Conflictos entre grupos.....	150
Conflictos dentro de la empresa	150
Conflictos de trabajo	152
Conflictos individuales	153
Conflictos colectivos.....	153
Método de solución pacífica	153
Conciliación obligatoria.....	154
Arbitraje voluntario.....	154
Arbitraje obligatorio	154
Medidas de acción directa	154
Soluciones a los conflictos	156
Conflictos entre empresas.....	157
Actividades prácticas	158

CUARTA PARTE

Principales estrategias y políticas

UNIDAD 12

¿Qué es la estrategia?

Conceptualización.....	161
Diferencia con las tácticas	163
Niveles de estrategia	164
¿Qué son las unidades estratégicas de negocios?.....	164
Actividades prácticas	166

UNIDAD 13

Diversos tipos de estrategia

Clasificación	167
Por su objeto	168
Estrategias dirigidas al producto	168
Desarrollo del producto	168
Diversificación.....	169

Estrategias dirigidas al mercado.....	169
Desarrollo del mercado.....	169
Penetración en el mercado.....	170
Factores cualitativos y cuantitativos.....	171
Actividades prácticas.....	172

UNIDAD 14

Diagnóstico estratégico

Formulación de la estrategia.....	173
Análisis interno.....	173
Fortalezas.....	173
Fortalezas más comunes.....	174
Debilidades.....	174
Análisis externo.....	175
Oportunidades.....	175
Amenazas.....	176
Conclusiones.....	176
Análisis FODA.....	177
Actividades prácticas.....	179

QUINTA PARTE

Evolución de la Teoría de la Administración

UNIDAD 15

Principios y teorías clásicas

El contexto de la Revolución Industrial.....	183
Administración científica.....	185
Primera etapa.....	185
Segunda etapa.....	185
Principios de administración.....	187
Funciones administrativas.....	189
Actividades prácticas.....	190

UNIDAD 16

Nuevos enfoques y transformaciones

Escuela de Relaciones Humanas.....	191
Administración por objetivos (APO).....	192
Enfoque estructuralista.....	193
Teoría estructuralista.....	193
Escuelas del comportamiento organizacional.....	194
La Psicología en las Teorías de la Administración.....	194
Teoría del comportamiento en la administración.....	194
Teoría del desarrollo organizacional.....	195

Enfoque sistémico de la administración	195
Teoría contingencial	196
Actividades prácticas	197

UNIDAD 17
*Tendencias alternativas
de los modelos hegemónicos*

Introducción	199
Tercerización	200
Participación compartida	201
¿Qué es el empowerment?	202
Ventajas	203
Mejora continua	204
¿Qué es la mejora continua?	204
¿Qué es el Kaisen?	205
Componentes del Kaisen	206
Calidad total	207
El capital intelectual	207
Conceptualización	209
Composición del capital intelectual	210
El capital humano	210
Capital Relacional	211
Capital estructural	211
Actividades prácticas	213

SEXTA PARTE
*Los grandes desafíos
empresariales*

UNIDAD 18
Ambiente ecológico

Las fuerzas ambientales	217
Los límites ambientales	217
Efectos ambientales	218
Grupos de interés	218
Grupos de interés externo	219
Grupos de interés interno	219
Ambiente natural	220
El ambiente empresarial	221
Niveles ambientales	221
Ambiente general	221
Ambiente de tareas (Específico)	222
Características del ambiente	224
Situación actual	224
Adaptación y comportamiento ambiental	225
Actividades prácticas	227

UNIDAD 19

El proceso globalizador

Generalidades	229
El ambiente en el proceso globalizador	230
Evolución del proceso globalizador.....	230
El camino hacia la globalización	231
Hacia un pensamiento global	232
Definiciones	233
Características.....	235
Efectos.....	235
Actividades prácticas.....	237

UNIDAD 20

Competitividad

Generalidades	239
¿Qué es la competitividad?.....	239
Factores determinantes de la competitividad	241
Dimensiones de la competencia.....	242
Determinantes de la competitividad	243
Las ventajas competitivas.....	244
Actividades prácticas.....	245

UNIDAD 21

La tecnología

Generalidades	247
¿Qué es la tecnología?	247
Argumentos sobre el proceso tecnológico	249
Importancia en el éxito de toda empresa	249
Actividades prácticas.....	251

UNIDAD 22

Cambios organizacionales

Los viejos principios	253
Los nuevos principios	254
La estabilidad y continuidad	255
Influencia del entorno.....	255
Necesidad del cambio	256
¿Qué es el cambio organizacional?	256
Fases del cambio	257
Actividades prácticas.....	259

SÉPTIMA PARTE
*Regulación y desregulación
de las organizaciones*

UNIDAD 23
El redimensionamiento de empresas

Introducción	263
Tipos de mejoramiento	263
Rethinking	265
Rightsizing.....	265
Downsizing.....	266
Resizing.....	267
Actividades prácticas.....	269

UNIDAD 24
Reingeniería empresarial

Introducción	271
¿Qué es la reingeniería?	271
Antecedentes	272
Críticas a la reingeniería	273
Características	274
Motivaciones.....	275
Evolución del concepto de reingeniería	275
Rediseño de procesos.....	276
Reingeniería de la gestión	277
Reingeniería de los negocios.....	278
Bioreingeniería.....	279
Lean Management.....	280
Actividades prácticas	282