UNIREMINGTON®
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

INGENIERÍA DE SISTEMAS

FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA

Vicerrectoría de Educación a Distancia y virtual

2016

CRÉDITOS

El módulo de estudio de la asignatura Administración y Organizaciones es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país. Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Lorena Gallo Paternina
Lorena.gallo@remington.edu.co

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Jorge Mauricio Sepúlveda Castaño
Decano de la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería
jsepulveda@uniremington.edu.co

Eduardo Alfredo Castillo Builes
Vicerrector modalidad distancia y virtual
ecastillo@uniremington.edu.co

Francisco Javier Álvarez Gómez
Coordinador CUR-Virtual
falvarez@uniremington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad CUR-Virtual
EDICIÓN Y MONTAJE
Primera versión. Febrero de 2011.
Segunda versión. Marzo de 2012
Tercera versión. noviembre de 2015

Derechos Reservados

Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

1. NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES 7
1.1. Concepto. Propósito. Causa e Importancia de las Organizaciones. 7
1.2. Diferencia entre organización y grupo. Tipos de Organización. 8
1.3. Antecedentes y evolución de las Organizaciones. 13
1.4. Ejercicios por temas 15
1.5. Prueba final ..... **¡Error! Marcador no definido.**
1.6. Actividad 16
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. 17
2.1. Elementos, Dimensiones Y tipos de Estructura 17
2.2. División del trabajo. Jerarquía. Control y coordinación. 21
2.3. Complejidad. Relaciones y Comunicación. 26
2.4. Distribución de Poder. Centralización. Descentralización 32
2.5. Autoridad, poder y liderazgo 33
2.6. Ejercicios por temas 37
2.7. Prueba Final ..... **¡Error! Marcador no definido.**
2.8. Actividad 37
3. ORGANIZACIÓN POS-MODERNA: TEORIA DE SISTEMAS y PENSAMIENTO COMPLEJO. ... 38
3.1. Definición. Elementos y tipos de Sistemas 38
3.2. Pensamiento sistémico y pensamiento complejo 42
3.3. La organización como sistema social abierto. 43
3.4. Diseño Organizacional 47
3.5. Ejercicios por temas 50
3.6. Prueba final ..... **¡Error! Marcador no definido.**
3.7. Actividad 51
4. CAMBIO ORGANIZACIONAL. 52
4.1. La tecnología, factor determinante en la nueva estructura y relaciones organizacionales. 52

4.2. Organizaciones Inteligentes. 53

4.3. Metodologías de cambio organizacional posmodernas: Reingeniería. Empowerment. Teoría del Clima y Contingencia. 55

4.4. Desarrollo Organizacional 62

4.5. Innovación y la virtualidad. 63

4.6. Ejercicios por temas 65

4.7. Prueba final ..... **¡Error! Marcador no definido.**

4.8. Actividad 65

4.9. RESUMEN 65

4.9.1. RELACIÓN CON OTROS TEMAS 65

4.9.2. FUENTES ..... **¡Error! Marcador no definido.**

4.9.3. Fuentes bibliográficas 66

4.9.4. Fuentes digitales o electrónicas 66

1. NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

Objetivo General

Analizar el concepto de la organización, reconociendo su naturaleza e importancia, antecedentes y evolución histórica de las organizaciones.

Objetivos específicos

- Conocer los elementos, factores y complejidades de la organización.
- Identificar los tipos de organización según sus diferentes categorías de clasificación.
- Distinguir los tipos de organización según las características de cada una de las etapas de la evolución organizacional.

1.1. CONCEPTO. PROPÓSITO. CAUSA E IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES.

La existencia de las organizaciones es un proceso tan antiguo como el principio de la humanidad, desde las primeras civilizaciones, el ser humano a sentido la necesidad de agruparse en alguna forma de organización para satisfacer sus necesidades y ha dividido las tareas entre los individuos bajo la orden de uno con mayor autoridad para el logro común de los objetivos importantes y comunes a la tribu o al clan.

Las organizaciones han buscado siempre solucionarlos problemas que son esenciales al entorno que las rodea, pero como el entorno cambia con el transcurso del tiempo, también han cambiado la forma de las organizaciones, la forma de plantear los problemas y de resolverlos de manera efectiva.

Las Organizaciones han nacido pues con una finalidad concreta, en cada período, las primeras evidencias fueron organizaciones para el desarrollo de tareas artesanales, oficios que contribuían a la supervivencia y economía cotidiana de las tribus y clanes. Posteriormente la razón de organizarse fue defender territorios o conservar el poder en los territorios conquistados.

Las organizaciones siempre están conformadas por personas que cumplen una tarea determinada y la coordinación de estas tareas conduce al logro efectivo del objetivo común.

El ser humano puede realizar algunas actividades concretas de manera individual pero, para el logro de actividades complejas, debemos unirnos para reunir esfuerzos, en pro de lograr objetivos comunes, tanto individuales como colectivos, ya que el hecho de trabajar coordinados entre sí para lograr objetivos comunes no impide que las personas, dentro de una organización, también buscan la satisfacción de sus objetivos individuales.

Concepto

Las organizaciones podemos definirlas como agrupamientos humanos deliberadamente constituidos que, mediante la coordinación de tareas de todos sus integrantes, procuran el máximo de aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y financieros, en la realización de sus actividades para alcanzar fines específicos.

Propósito

El propósito de la organización es lograr que los objetivos tengan significado y que contribuyan a la eficiencia.

Causa

La causa básica de las organizaciones, la encontramos en la necesidad del ser humano de unir esfuerzos para realizar tareas o actividades complejas para las cuales se ve limitado individualmente.

Las organizaciones han estado siempre alrededor de nosotros y han modelado y transformado nuestras vidas en muchas formas, porque la necesaria e imperante interdependencia de los seres humanos, para la realización de actividades complejas, para el logro de retos y satisfacción de necesidades colectivas, así como para la protección de bienes y de territorios han fomentado la intensa actividad organizacional de la humanidad en todos los tiempos.

La importancia de las organizaciones radica entonces, en que su existencia es vital para la sociedad, porque crean valor para todos los individuos involucrados, atraen recursos para alcanzar sus metas específicas, el trabajo colectivo aumenta la productividad, no solo por la suma de esfuerzos sino porque el resultado se potencia.

Así mismo las organizaciones producen bienes y servicios competitivos para satisfacer las necesidades humanas y con ello influyen en el medio creando formas innovadoras de producción y distribución de esos bienes y/o servicios.

1.2. DIFERENCIA ENTRE ORGANIZACIÓN Y GRUPO. TIPOS DE ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones se diferencian de los grupos por varias a razones y elementos que la conforman. Se diferencian entones en elementos como la complejidad, el tamaño, los procedimientos, los canales de comunicación, la especialización de las tareas, la multiplicidad de funciones, la estructura formal de niveles, cargos y jerarquía que tiene la organización más no siempre el grupo.

Las organizaciones son agrupamientos de varios grupos de personas, que se relacionan en función del logro de un objetivo común, realizan tareas complejas, en colectivo y se comunican en varios niveles, como individuos, como grupo en torno a un interés o tarea asignada y como equipo organizacional con metas establecidas.

Los grupos son dos o más personas trabajando juntas, pero de manera complementaria que se relacionan en torno a un interés, pero se colaboran no necesariamente con métodos ni procedimientos establecidos, sino cumpliendo cada quien su tarea que en general contribuye a la satisfacción o interés mutuo.

Se diferencian entones en elementos como la complejidad, el tamaño, los procedimientos, los canales de comunicación, la especialización de las tareas, la multiplicidad de funciones, la estructura formal de niveles, cargos y jerarquía que tiene la organización más no siempre el grupo.

Algunos ejemplos de organizaciones, los encontramos en empresas formalmente constituidas, bien sea con fines comerciales o con fines sociales y benéficos.

Mientras que algunos ejemplos de grupo, los podemos encontrar en equipos deportivos, grupos de jóvenes en torno a la música, a la religión, etc.

Las organizaciones siempre tienen fines concretos, objetivos comunes que lograr, mientras que los grupos tienen intereses afines, comparten motivaciones, ideas, características similares, pero no siempre tienen una meta definida, o tareas asignadas.

Existen diversos criterios para diferenciarlas organizaciones, algunos de ellos pueden ser su naturaleza, sus fines, sus objetivos, su tamaño, el sector en el que compiten, la tecnología empleada, la calidad de sus miembros, la conformación de su capital, entre otros.

Una clasificación sencilla básica podría ser la siguiente:

En la primera categoría según el entorno organizacional, se reconocen tres sectores básicos:

Primario: se refiere principalmente al sector agrícola, ganadero, minero y pesquero, y en él podemos clasificar las organizaciones dedicadas a la explotación de los recursos naturales para generar materia prima para su posterior transformación

Secundario: en el que se encuentran agrupadas las organizaciones dedicadas a la manufactura y transformación de bienes, según la industria a la que pertenezcan en razón de su producto básico (industria textil, de alimentos, automotriz, plástica, marroquinera, de calzado, metalmecánicas, entre otras)

Terciario: aquí encontramos las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios que dan soporte o apoyo a la existencia de las organizaciones de los otros dos sectores, citados anteriormente o bien a la sociedad en general. Estos servicios son de índole financiero, de transporte, de comercialización y distribución, tecnología o servicios públicos, de salud, de recreación, entre otros.

En segundo lugar, por su tamaño, número de empleados, patrimonio y activos, las organizaciones se clasifican en:

- Famiempresas
- Microempresas
- PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) menos de cien trabajadores y más de cien trabajadores.
- Grandes empresas

En tercera categoría según su propósito económico, las organizaciones se clasifican en:

- Lucrativas
- Sin ánimo de lucro.

Según el producto

- De bienes: encontramos las que fabrican bienes tangibles.
- De servicios: salud, educativos, financieros, etc.

Por el alcance territorial de su mercado:

- Local o regional
- Nacional.
- Multinacional.

Por el origen de su capital:

- Privadas, cuando proviene de sus propietarios
- Empresas públicas, o del estado, cuando es de fondos del erario público de alguna entidad o del Estado.
- Mixtas, cuando tiene parte de capital de ambas fuentes.

También podemos clasificar las organizaciones combinando varias categorías, es decir, una organización puede ser no lucrativa y del estado, como el ejército, también existen organizaciones no gubernamentales, es decir, de capital y conformación diferente a entidades públicas, sin ánimo de lucro, como las fundaciones y clubes sociales, deportivos.

Encontramos también organizaciones del estado o públicas con finalidad social y política centralizadas, como los Ministerios, los Departamentos y Municipios o Departamentos Administrativos como la DIAN.

Existen también organizaciones de autogestión o agrupaciones con ánimo de lucro privadas, pero que se caracterizan porque sus recursos pertenecen a todos los integrantes, quienes tienen participación en partes iguales en la distribución del beneficio, como por ejemplo las organizaciones cooperativas.

Por su Forma Jurídica:

Según la conformación de aportes que efectúan los individuos que desean agruparse con fin organizacional, para formar el patrimonio de la sociedad, si es para realizar actividades comerciales (producción o intercambio de bienes) con ánimo de lucro repartiendo entre los socios los resultados obtenidos o sin fines de lucro si es solo con el objeto de realizar una labor o servicio social, en cuyo caso los beneficios deberán reinvertirse en valores destinados a dicho fin; podemos encontrar varias categorías y tipos jurídicos establecidos por Ley para clasificar las organizaciones, siendo relevantes, entre otros, los siguientes:

- **Sociedades de personas**: en las cuales tienen gran importancia las cualidades personales de los socios, siendo ejemplo de éstas las sociedades colectivas, en comandita simple o sociedades de capital e industria o de participación.
- **Sociedades de capital**: en las cuales no tienen importancia las cualidades personales de los socios, sino el aporte que realizan, siendo ejemplo de éstas las sociedades anónimas, las sociedades anónimas simplificada, las en comandita por acciones.

Además, existe otro tipo de sociedad que reúne características de ambas, que es la sociedad de responsabilidad limitada, en la cual se responde por las deudas contraídas hasta el límite de su propio patrimonio, es decir que los bienes particulares de los socios no se ven afectados.

Características de los tipos de sociedades

- Sociedad Colectiva**:**

Clase: sociedad de personas.
Responsabilidad de los socios: solidaria, ilimitada y subsidiaria.
Denominación social: "S.C:"

Administración: la realiza la persona o personas indicadas/s en el contrato.

Decisiones sociales: se toman por acuerdo entre los socios.

- Sociedad en comandita simple:

Clase: sociedad de personas con algunas características de las sociedades de capital.
Tipos de socios: Comanditado: similares a los socios colectivos y Comanditarios: simples suministradores de capital, sin intervenir en la administración.
Responsabilidad de los socios: Comanditados: solidaria, ilimitada y subsidiaria.
Comanditarios: limitada, al aporte.
Denominación: se le agrega la abreviatura "S.C.S."
Razón social: figuran los nombres de los socios comanditados, únicamente.
Administración: corresponde solo a los socios comanditados (por ser los de mayor responsabilidad)
Decisiones: se toman en forma similar a la de la sociedad colectiva.

- Sociedad de capital e industria:

Clase: sociedad de personas

Tipos de socios: capitalistas, los que realizan aportes en dinero para formar el capital social y socios industriales, los que aportan su trabajo.
Responsabilidad de los socios:
Capitalistas: ilimitada, solidaria y subsidiaria.
Industriales: no responden por las deudas sociales salvo cuando dejan en la sociedad sus ganancias.
Denominación social: se le agrega la abreviatura "S. C. e I."
Razón social: se forman con los nombres de los socios capitalistas.
Administración: a cargo de los socios capitalistas.
Decisiones sociales: por acuerdo entre los socios.

- Sociedad anónima**:**

Clase: sociedad por capital donde los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas.
Responsabilidad de los socios: ilimitada y solidaria.
Denominación: se forma con el nombre de una o más personas de existencia visible y debe contener la expresión "S.A.".
Administración: la gestión es confiada a mandatarios revocables, llamados administradores, que no responden por las deudas sociales con su patrimonio personal, salvo en caso de culpa que comprometa su responsabilidad.
Preponderancia del "capital" sobre el elemento humano.
Mayor control y fiscalización estatal en la constitución y actuación.
Decisiones sociales: por los accionistas de la sociedad.

- Sociedad comandita por acciones**:**

Clase: sociedad que tiene dos tipos de socios:

Comanditados: responde igual que los socios de la sociedad colectiva.
Comanditarios: limitan su responsabilidad al capital que suscriben. Sólo los aportes de los comanditarios se representan por acciones.
Responsabilidad de los socios: ilimitada y solidaria.
Denominación: se integra con la abreviatura "S.C.A.".
Administración: podrá ser unipersonal, y será ejercida por socio comanditario o tercero.
Decisiones Sociales: las toman ambas categorías de socios.

- Sociedad de responsabilidad limitada**:**

Estas sociedades limitan la responsabilidad personal del socio y permiten una administración, control y gobierno más sencillo, de intervención directa de los socios.
Los aportes limitan su responsabilidad al capital que suscriben, pero garantizan solidariamente su integración.
El capital social se divide en cuotas.
Los socios no pueden exceder de cincuenta.
La denominación puede contener de uno o más socios y debe expresar la indicación "sociedad de responsabilidad limitada" o la sigla S.R.L.

1.3. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

En los orígenes de la organización, encontramos que los objetivos comunes iban destinados a lograr la supervivencia de cada tribu o clan, por tanto, las actividades eran meramente artesanales, pero posteriormente los objetivos de cada sociedad fueron marcando los intereses de agrupación, determinando así las características de períodos específicos que influenciaron las formas de organización y división del trabajo.

Etapa Artesanal:

- El trabajador conocía perfectamente su oficio, generalmente lo había aprendido de sus padres o de otros antepasados.
- El director de la organización que casi siempre era familiar, era el padre de la familia, quien, además de ser un trabajador era quién decidía y organizaba la producción de los productos.
- Las personas dedicaban todo el día a su trabajo, el descanso era motivado por condiciones naturales, por la noche, por las estaciones, etc.
- Trabajaban con la energía de sus músculos, utilizaban la fuerza de sus animales, el viento, el agua, el fuego, etc.
- Las herramientas eran de elaboración sencilla, rudimentarias
- Se fabricaban productos artesanales, hechos a mano de uno en uno, originales, no se fabricaba en grandes cantidades.
- La mano de obra era lo que más valía, puesto que las herramientas que utilizaban para la fabricación de los productos eran simplemente una pequeña ayuda.
- Las comunicaciones eran difíciles, porque que las distancias eran largas, y los recorridos tenían que realizarse a pie, a caballo, a vela, etc.
- Las tecnologías eran escasas.

Etapa Industrial

La época industrial, originada por la denominada Revolución Industrial, el sistema social en general sufrió una transformación profunda, se inventa la máquina de vapor, se crean las primeras empresas industriales y los artesanos se vieron obligados a salir de sus casas y talleres para ir en multitudes a trabajar a las fábricas.

El hombre comenzó a vender su trabajo, a intercambiarlo por un salario, con el que podría satisfacer sus necesidades.

El desarrollo industrial se aceleró enormemente con la utilización de la electricidad y la producción se disparó a límites que no se imaginaban. Los capitales comenzaron a aumentar

desproporcionadamente y empezaron nuevas situaciones de demanda y oferta, surgieron los monopolios, los grandes trusts (grupos comerciales).
Como existía mucha oferta de mano de obra barata, se llegó a trabajar en condiciones inhumanas.
Los factores que caracterizan esta época son:

- Los horarios de trabajo se incrementaron estableciéndose horarios de diez, doce, diez y ocho horas.
- Se comienza a utilizar energías contaminantes provenientes de recursos no renovables, como el carbón, el petróleo, el uranio, etc,
- Se trabaja con máquinas cada vez más complejas y elaboradas, que sólo precisan la atención de un obrero sin ninguna profesión.
- Las comunicaciones adquieren un gran desarrollo, surgen medios de transporte sofisticados, como el ferrocarril, el avión, etc.
- La información se transmite a velocidad por telégrafo, radio y posteriormente por teléfono, etc.
- La necesidad de fabricar en grandes cantidades exige estándares y principios de Normalización, Especialización, Sincronización, Concentración, Maximización y de Coordinación de los trabajos.
- Las tareas se pagan según el rendimiento.
- La producción se realiza dividiendo los trabajos en tareas elementales, sencillas y repetitivas.
- Se precisa fabricar grandes cantidades de productos, en serie y especializados.
- Se requiere maquinaria especial, operarios calificados y fuertes capitales, para conquistar amplios mercados.
- Las relaciones de los empresarios con los trabajadores son esencialmente económicas.

Etapa Postindustrial o Industrialización neo-clásica.

La época post-industrial, también conocida como Revolución Tecnológica, surge como consecuencia de los grandes progresos de la informática.
La economía como actividad principal y los empleos comienzan a estar ligados a la tecnología, a las máquinas automáticas y a los robots. La civilización de la producción se comienza a sustituir por la del conocimiento.
Las cosas se simplifican desde el punto de vista cuantitativo, pero se complican en lo cualitativo, porque se requiere un mayor componente intelectual, con la correspondiente exigencia de imaginación, inteligencia, creatividad y formación.
Los factores que caracterizan la época post-industrial son:

- Los horarios de trabajo, rígidos y extensos serán cambiados por los horarios flexibles y por trabajos a jornada parcial, ya que carecerá de importancia la puntualidad, por no ser necesaria de sincronización de las tareas.
- Se irán sustituyendo las fuentes de energía de la primera época industrial por otras inagotables y no contaminantes: las plantas solares, las instalaciones de energía eólica, las

fuentes geotérmicas, la energía de los satélites, el biogás, etc. Son instalaciones que, por el momento y de forma limitada, están ya en funcionamiento.

- Obtendrán nuevas materias primas procedentes del espacio exterior o de los mares y se utilizarán herramientas tan avanzadas como los ordenadores, vídeos, fibras ópticas, robots, etc.
- La fabricación del futuro dejará de ser masiva, ya que el mercado exigirá elaborar muchas variedades de productos similares, con objeto de personalizarlos.
- Las nuevas industrias dejarán de ser electromecánicas para ser electrónicas (microordenadores en los bancos, comercios, domicilios, etc); espaciales (laboratorios y centrales de energía); oceánicas (cultivo de plantas marinas, rebaños de peces); biológicas (creación de órganos de reserva, obtención de materias vivas), etc.
- Los problemas de relaciones humanas se transformarán en problemas socios técnicos, por ser el hombre y la máquina dos factores de ls actividad que se necesitan y complementan. Nacen en la empresa específicamente industrial los estudios denominados Sistemas Hombre-Máquina.
- Los problemas de las empresas de producción no serán sólo industriales. Cada vez más intervendrán los ecológicos, políticos y sociales.
- Los factores de la producción, capital inmaterial y los ecológicos adquirirán cada vez mayor importancia.

Etapa Informática, del Conocimiento o Virtual

Es una etapa más en el proceso de evolución administrativa y desarrollo del conocimiento. En este nuevo entorno, la información aumenta su valor económico, circula, se intercambia, se acumula,

facilita el mejoramiento de los procesos productivos y estimula la introducción de nuevos bienes y servicios.

Los factores que caracterizan esta etapa, entre otros:

- El aprendizaje permanente
- El mejoramiento continuo
- La innovación.
- La transformación económica y social.

1.4. EJERCICIOS POR TEMAS

- Elaborar un cuadro sinóptico que refleje la relación entre el concepto, el propósito y la importancia de la Organización.

- Citar algunos ejemplos de grupo y de organización en varias categorías (sin fines de lucro, públicas, lucrativos, del sector secundario).

- Analizar y comparar las características de las organizaciones según las etapas de evolución organizacional.

1.5. ACTIVIDAD

Investigar los requisitos de constitución de los siguientes tipos de empresas y analizar sus diferencias:

- Sociedad Anónima (SA),
- Sociedad Anónima Simplificada (SAS)
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (LTDA)
- Sociedad en Comandita Simple (SCS) y por acciones.(SCA)

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Objetivo General

Explorar los elementos estructurales, factores y complejidades de la organización.

Objetivos específicos

- Reconocer y diferenciar los elementos esenciales de la estructura organizacional.
- Analizar las formas de división del trabajo desde el enfoque capitalista y socialista.
- Reconocer los factores de complejidad organizacional, las relaciones jerárquicas y las formas de comunicación en la organización
- Comprender la distribución y formas de poder en la organización
- Reconocer la diferencia de autoridad, poder y liderazgo en una organización.

2.1. ELEMENTOS, DIMENSIONES Y TIPOS DE ESTRUCTURA.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se divide, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los individuos, en sus diferentes niveles y según sus tareas específicas.
Existen varias formas de entender la estructura de la organización, pero entre otras definiciones, encontramos significativas las siguientes:
“El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.”(Mintzberg 1984)

“Patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización”. (Kast Rosenzweig 1969)
“Complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos”. (Simon 1947)

Estas tres formas de entender la estructura de la organización son prácticas y nos ayudan a aproximarnos a entender la organización situándonos en ella y comprendiendo que existe un nexo esencial entre los elementos de la misma que se verifica por medio de las relaciones entre individuos que la conforman.

Según Cuervo, existen tres dimensiones de elementos que componen la estructura de la organización, que son:
Los Individuos, que desempeñan la actividad y tienen una serie de objetivos a cumplir.
Los Grupos, compuestos por conjuntos de personas unidas por vínculos de amistad, trabajo, etc. que tienen unos intereses.
La Organización compuesta por la interrelación de los dos niveles anteriores, sus dinámicas, sus normas, la jerarquía y estilos de liderazgo con el que operan.
Se puede considerar entonces a la Organización desde el punto de vista de las relaciones que existen entre las funciones, los niveles y las actividades que cumplen los miembros que la conforman y los recursos materiales, técnicos y financieros de la misma, con el fin de lograr su máxima eficiencia en el cumplimiento de los planes y objetivos señalados. En este sentido, la organización viene a ser el establecimiento de una estructura bien definida de las funciones que los individuos deberán desempeñar en ella en sus diferentes niveles y las normas y leyes con las que se regirán.
La estructura determina la forma en la cual se han distribuido actividades dentro de la organización y se representa mediante una figura gráfica que se denomina Organigrama.
Toda empresa necesita obligatoriamente una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, teniendo en cuenta sus objetivos, sus fortalezas, los recursos de los que dispone y por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en general su funcionamiento integral.
Toda actividad humana que quiere organizarse requiere dos elementos fundamentales y en cierta forma opuestos:

- La división del trabajo, es decir delimitar en distintas tareas la actividad que debe desempeñarse para el cumplimiento de los objetivos de la Organización y

- La coordinación de los individuos que intervienen en el proceso, de tal manera que puedan complementarse en los límites de sus funciones para lograr una especie de engranaje efectivo que permita el logro de los objetivos de manera eficiente.
- Dentro de este esquema dinámico de interacción, coexisten a su vez dos niveles de relación y comunicación, a los que se les ha denominado:

Estructura formal, toda actividad que se realiza por voluntad y disposición de la dirección.
Estructura informal: se refiere a las relaciones y dinámicas socio-afectivas, espontáneas, no previstas, no reguladas.
La estructura formal conjuntamente con la informal, coexisten, conviven y constituyen la estructura total de la organización.
El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano, que permita lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional, por tanto es un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo.

particulares de cada organización y adaptar lo que más se acerque a sus valores, prioridades, necesidades y características, por ejemplo, su antigüedad, su tamaño en número de integrantes, el tipo de sistemas de producción que utiliza, el entorno con el que interactúa, etc.

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro modelos de estructura, que se consideran esenciales o fundamentales: lineal, funcional, matricial, circular e híbrida.
A continuación, analizaremos cada una de los modelos:

La estructura lineal está basada en líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el superior y los subordinados.

Ventajas:
Es sencilla y de fácil comprensión
Refleja una clara delimitación de las responsabilidades de los cargos involucrados
La cantidad de cargos es relativamente pequeña,
La cúpula solo representa un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona con su superior.
Permite una estabilidad considerable en el funcionamiento de la organización en virtud de la rígida disciplina de la unidad de mando por una parte y por otra debido a la centralización del control y de las decisiones.

Desventajas:
Es rígido e Inflexible, lo cual dificulta la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas y excluye cualquier posibilidad de innovación.
Hace excesivo énfasis en la jefatura, autoridad única y absoluta sobre sus subordinados.

La estructura funcional aplica el principio de la especialización de la tarea, por medio de la cual separa, distingue y especializa. Esta estructura surge por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal fue consagrada por Taylor

Ventajas de la Estructura Funcional:
Permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su función.
Permite mejor supervisión
Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución

Desventajas de la Estructura Funcional:

Perdida de la unidad de mando, la sustitución de la autoridad jerárquica que establece la estructura lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida, dificulta el control que los cargos superiores ejercían sobre los cargos inferiores.
Tendencia a la rivalidad y competencia entre los especialistas

La estructura matricial, también conocida como el sistema de mandos múltiples, es una estructura en la que especialistas de diferentes departamentos de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos de manera conjunta, es decir, que responden ante dos superiores, tienen una doble autoridad, la autoridad de línea y la autoridad funcional, es decir del proyecto.
No es muy utilizada, porque generalmente genera mucha resistencia al estar sometidos a dos mandos que en ocasiones pueden ser opuestos o ambiguos en sus intereses.

Estructura Circular, es aquella donde los niveles de autoridad están representados en círculos concéntricos, uno central, que corresponde a la autoridad máxima de la organización y alrededor círculos que constituyen un nivel determinado con su respectivo jefe, ligado al centro por líneas de autoridad y responsabilidad.

Ventajas:

- Destaca la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan o disminuyen la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas:

- Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- Fuerzan demasiado los niveles.

Estructura Híbrida: reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriores, tiene enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo varios funcionales, descentraliza algunas actividades y mantiene el control en otras.
Este tipo de estructura es mayormente utilizada cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados.

Ventajas:
Permite que la organización crezca y mantenga la adaptabilidad y eficacia
Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.
Permite coordinación efectiva dentro de las divisiones y departamentos funcionales

Desventajas:

Generando costos administrativos indirectos
Se pierde su capacidad de respuesta rápida a los cambios en el mercado.
Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

2.2. DIVISIÓN DEL TRABAJO. JERARQUÍA. CONTROL Y COORDINACIÓN.

En toda actividad organizada se plantea una división del trabajo y una coordinación de esas tareas para llegar al trabajo final. Todo esto nos lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización.
Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:
La primera etapa es la jerarquización, es decir, dispone las funciones por grado de responsabilidad e importancia para el logro del objetivo organizacional y atribuir un orden de rango.
La segunda etapa es la departamentalización que consiste en agrupar todas las funciones y actividades de la misma naturaleza, propósito o contribución al logro de los objetivos, en unidades específicas, con base en su similitud.

Departamentalización.
La departamentalización es la especialización de áreas dentro de la organización en razón de su naturaleza o campo del saber y del hacer. Se rige por el principio de homogeneidad y puede ser vertical u horizontal.
La departamentalización vertical: aumenta la calidad, el rango y el poder en la dirección, para ello se crean más niveles jerárquicos, mientras que la horizontal aumentando la calidad del trabajo con contenidos cada vez más especializados.
Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas: básica, por función: por producto/mercadeo o en forma de matriz

Departamentalización básica: las personas se agrupan según la ejecución de una misma tarea bajo un mismo director, siendo lo importante el número de personas que trabajan y el tiempo que emplean para realizar la tarea, es decir, es decir, se utilizan las variables tiempos y turnos.

Ventajas:

Los servicios pueden extenderse más de la jornada laboral normal.
El proceso de producción puede ser ininterrumpido.

El equipo de capital caro puede usarse más tiempo.
Permite la adaptación a los horarios de algunas personas.

Desventajas:

Falta de supervisión en el turno de la noche.
Fatiga que altera el comportamiento.
Problemas de coordinación y comunicación entre los diferentes turnos.
Elevado coste que supone utilizar varios turnos.

Departamentalización por funciones: Consiste en crear agrupaciones o departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa. Es la forma más lógica y básica de departamentalizar.

La utilizan principalmente las pequeñas empresas porque permite aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita la supervisión y el movimiento de las personas con habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan. Mantiene el poder de las funciones principales, facilita la eficiencia de la ocupación del personal, la formación y la capacitación y permite un control estricto.
Sin embargo, resta importancia a los resultados globales, reduce la coordinación entre funciones y responsabiliza por el resultado final únicamente a la alta dirección.
Departamentalización por productos: con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los individuos que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, o a todos los que tratan con cierto tipo de cliente o interactúan en una determinada zona geográfica.
Se utiliza para dar la misma importancia a distintos productos. Focaliza la acción sobre especialización por producto y aumenta la diversificación de la empresa, pero dificulta la centralización de las funciones económicas y aumenta los problemas de control para la dirección general.

Departamentalización por zonas geográficas

Agrupamos dependiendo de la zona donde se localice la actividad que realice la empresa. Esta departamentalización depende del área de mercado, producción y operación en la que interactúa la organización.
Se utiliza para dar cobertura efectiva a un mercado de consumidores descentralizando la producción o el servicio, pero no garantiza aumento de las finanzas. Aumentan los problemas de control y coordinación.
Departamentalización por clientes: Agrupa las actividades según un interés especial por los clientes, lo cual facilita el conocimiento de cada tipo de cliente, pero hace difícil la coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente y requiere un equipo de apoyo muy especializado.

Departamentalización matricial: también llamada sistema de mandos múltiples, es la combinación de la departamentalización funcional y la departamentalización por productos. Es muy utilizada en proyectos de ingeniería, pero es poco utilizada en organizaciones comerciales por los conflictos de autoridad que se presentan entre departamentos porque no se tiene claro el principio de unidad de mando.

La tercera etapa es la Coordinación, que implica la sincronización de los recursos y los esfuerzos, con el fin de lograr, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos comunes.

La división del trabajo tiene como propósito incrementar la productividad, ninguna persona puede individualmente ejecutar al mismo tiempo todas las tareas necesarias de una operación compleja, sin embargo, si es posible que una persona desarrolle todas las tareas de la misma naturaleza que se requieran y que puedan complementarse y engranarse con otras para lograr la complejidad. De allí que resulta más eficiente y en algunos casos imperativamente necesarios, dividir la totalidad de tareas de una operación en actividades secuenciales y paralelas, es decir, fragmentar la tarea en las partes que la componen

Las formas de división del trabajo tienen sus orígenes en la mecanización que se observó en la era industrial, en los postulados de la administración científica que priorizaba la eficiencia, el auge de la línea de ensamble y la especialización dentro de la organización.

Tipos de Especialización

Existen dos formas de especialización, de acuerdo a la especialización de la tarea y desde el punto de vista de la especialización del individuo.

La especialización de la tarea, consiste en dividir el trabajo total en sus componentes simples, de manera tal que las personas puedan ser capacitadas con relativa facilidad para desarrollarlo.

Y la especialización de la persona, implica un alto grado de entrenamiento en tareas específicas.

Es muy importante distinguir estos dos tipos de especialización ya que tienen diferentes propósitos. La diferencia fundamental entre ambas especializaciones radica en que en la primera el enfoque reside en el trabajo y en la segunda se encuentra en la persona, quien con relativa facilidad puede cambiarse de organización.

La crítica que se le hace a esta forma de división del trabajo, es que la tarea tiende a volverse extremadamente mecánica, volviendo el trabajo aburrido y monótono y deshumaniza al trabajador, lo aísla perjudicando en algunos casos la productividad al provocar descuidos, ausentismo y aún sabotajes.

Hay tres elementos básicos a tomar en cuenta para diseñar trabajos excesivamente especializados en la tarea:

Rotación, consiste en mover sistemática a los empleados a través de los diferentes puestos de trabajo. La teoría establece que la rotación alivia el aburrimiento al permitir que el trabajador varíe sus actividades.

Ampliación. Consiste en incrementar el número de tareas de un trabajo. También llamada creación de carga horizontal de trabajo y aunque se reconoce que los beneficios de la ampliación del trabajo son muchos, es necesario considerar algunas de sus desventajas: implicar mayores costos de capacitación para la adaptación en las nuevas tareas; significa un rediseño de la producción o del

sistema y la productividad puede bajar durante la transición. Implica incrementos en el salario porque el trabajo se hace más complejo y aun cuando la ampliación del trabajo, puede motivar en sus inicios con el tiempo éste puede continuar siendo aburrido y rutinario.

Enriquecimiento del Trabajo o Carga Vertical. Consiste en incrementar el trabajo, agregando contenidos más profundos o elementos directivos dentro del trabajo.

Los expertos sugieren que al diseñar el trabajo deben considerarse muy estrictamente los factores de ampliación y enriquecimiento del trabajo, porque ambos implican un aumento de los costos.

Enfoque Capitalista y Socialista.

La estructura económica es la base sobre lo que descansan las estructuras sociales y se considera que los movimientos en la estructura económica generan cambios dentro de la estructura social.

La Estructura Económica es el conjunto de relaciones que se plantean entre los seres humanos y está integrada por dos elementos:

- La fuerza productiva: que expresa la relación que existe entre los hombres, los objetos y la fuerza de la naturaleza empleadas para producir bienes materiales e intelectuales necesarios para la subsistencia y desarrollo.
- Las relaciones sociales de producción: dentro de un proceso económico se establecen algunas relaciones sociales más o menos estables entre los hombres.

Esas relaciones se repiten de manera constante a través de una actividad, generando relaciones socio-económicas de producción y de distribución.

Las relaciones de producción están conformadas por el modo de producción, el carácter de los dueños de los medios de producción y de cómo se realiza la unión de esos medios con los productos.

Dependiendo de las características de la estructura económica dominante en un territorio o periodo de tiempo, encontramos modelos económicos imperantes, entre los cuales los tradicionalmente significativos y opuestos son el capitalismo y el socialismo.

El capitalismo es el modelo económico en el cual la distribución, la producción y los precios de los bienes y servicios son determinados en la mayoría de las veces por alguna forma de libre mercado y el dominio de la propiedad privada sobre los medios de producción desempeña un papel fundamental.

Otorga influencia social relevante a quienes detentan la propiedad de los medios de producción o en este caso el capital para producir, generando una estratificación de clases sociales en relación con el éxito económico en el mercado de consumo, lo cual influye en la estructura social dando lugar a una relación jerárquica de funciones entre el empleador y el empleado, que conllevan en la mayoría de los casos desigualdades e inequidades de toda índole.

La doctrina política que históricamente ha defendido la implantación de este sistema económico y político ha sido el liberalismo, en sus dos enfoques: económico y clásico del cual se consideran fundadores a John Locke, Adam Smith y Benjamín Franklin, entre otros.

El pensamiento liberal clásico sostiene que la intervención del gobierno debe reducirse a su mínima expresión y encargarlo únicamente del ordenamiento jurídico que garantice el respeto de la

propiedad privada, la defensa de las llamadas libertades negativas, que están conformadas por los derechos civiles y políticos, el control de la seguridad interna y externa, es decir la justicia y la protección de soberanía ante terceros, y eventualmente la implantación de políticas para garantizar el libre el funcionamiento de los mercados, ya que la presencia del Estado en la economía perturba su funcionamiento.

Adam Smith (1776) sostiene que el trabajo, que lleva incorporado la producción de un bien o servicio, es una medida exacta para cuantificar su valor, pero no necesariamente es el factor determinante de su valor final, en cambio David Ricardo (1817) entiende que el costo de producción de un bien o servicio es el costo laboral que lleva incorporado.

Existen otras tendencias dentro del pensamiento económico liberal que asignan al Estado funciones diferentes, por ejemplo, lo sostenido por John Maynard Keynes, según el cual el Estado puede intervenir para incrementar la demanda efectiva en época de crisis, que es la postura sostenida por el neo-liberalismo, defensores del capitalismo en su forma más extrema.

La mayoría de teóricos y políticos del entorno empresarial, enfatizan la habilidad del capitalismo para promover el crecimiento económico; argumento éste que fue central en la propuesta de Adam Smith de dejar que el libre mercado controle los niveles de producción y de precio, y distribuya los recursos. Esta opinión se basa principalmente en la observación del rápido y consistente crecimiento de los indicadores económicos mundiales desde la revolución industrial, lo cual atribuyen directamente al surgimiento del capitalismo moderno. Sin embargo los críticos del capitalismo lo responsabilizan de generar las numerosas desigualdades sociales, que vienen desde décadas anteriores y que constituyen el principal argumento anti-imperialista de los movimientos antiglobalización, que denuncian el modelo económico capitalista y a las empresas transnacionales como las principales responsables de las desigualdades entre el Primer Mundo y el Tercer Mundo, porque favorecen y promueven que el tercer mundo siga teniendo una economía dependiente del primero y que todo esto obedece a una estrategia de orden mundial de control económico.

El socialismo como tal nace a partir de propuestas que buscaban el establecimiento de un sistema menos explotador, más justo, siendo su principal autor ideológico y mayor representante conocido Karl Marx.

Marx (1844) entiende que lo prioritario en el hombre como parte del reino animal es su reproducción y mantenimiento, para lo cual, obviamente, ha de valerse de su interacción con el medio natural y por ello promueve y defiende un sistema económico y político basado en la socialización de los sistemas de producción y en el control estatal parcial o completo de los sectores económicos, lo que se opone frontalmente a los postulados del capitalismo.

Marx concibe a la sociedad humana estableciéndola en varios niveles, entre otros:

- Fuerzas de producción que son los conocimientos y la técnica con que cuenta una sociedad para producir modificando la naturaleza.
- Las relaciones de producción, que son relaciones que los individuos crean, pero no espontaneas ni afectivas, sino impuestas por la colectividad en razón de la propiedad de

> los medios de producción, del trabajo que desempeña, la clase social a la que pertenece y el éxito económico que alcance, sin que dependan de su voluntad y que pueden ser meramente técnicas o sociales.

Partiendo de esta idea él establece preponderantemente dos clases sociales: poseedores y no poseedores de la propiedad.

El socialismo en contraposición es un modelo social basado en la socialización de los medios de producción donde el estado es dueño del patrimonio productivo y su administración es de orden colectivo y puede ser no-estatal, es decir, propiedad comunitaria en sentido amplio o estatal, es decir nacionalización mediante planificación central burocrática, independientemente de que sea el Estado democrático o no.

En el sistema socialista las relaciones sociales de producción se enfocan en la base de la propiedad social colectiva de los medios productivos, anulando así en teoría las clases sociales tan marcadas como las del sistema capitalista y la apropiación excesiva del trabajo producto de la explotación laboral, desapareciendo así de hecho la lucha de clases; por lo tanto se caracteriza por un control consciente de la sociedad como un todo, es decir, controlando las funciones económicas integrantes para controlar de esta forma el funcionamiento de la estructura social.

2.3. COMPLEJIDAD. RELACIONES Y COMUNICACIÓN.

Depende del tamaño de la organización y del ambiente. Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema.

Complejidad

Los elementos de complejidad comúnmente identificados son los siguientes:

Tamaño, estructura, grado de especialización de las tareas y de las personas, la tecnología, la formalización y el entorno en que interactúa.

Cuanto más compleja sea una organización, más serios serán los problemas de coordinación y control de los elementos.

Enfoque Clásico y Científico.

El enfoque clásico, concibe a la Organización como un sistema cerrado, regulado por principios enunciados en la teoría clásica, por Henry Fayol (1916), que interactúa en una estructura formal que no considera la influencia del entorno ni los comportamientos humanos. Se enfoca principalmente en la estructura, la división de niveles y funciones y los principios que rigen la organización.

Fayol, reconoce la existencia de áreas funcionales que en la organización se encargan de tareas específicas:

- Funciones Técnicas o de producción, se encargan de la fabricación y transformación de bienes.
- Funciones Comerciales o de mercadotecnia, se encargan de compras, ventas y todo lo relacionado con el producto.
- Funciones financieras o de tesorería, administran el capital y las inversiones.
- Funciones de seguridad, se encargan de la protección de bienes y de personas. Funciones contables o de registros, llevan Inventario, balance, precios de costo, estadística y registros.
- Funciones administrativas, que según Fayol definen el acto de administrar en actividades como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

El enfoque científico se le atribuye principalmente a Taylor (1884 - 1906) y se basa principalmente en la búsqueda de la eficiencia, se enfoca en la tarea, en la reducción de tiempos en la línea de producción, en el establecimiento de indicadores y controles de las funciones.

Enfoque Burocrático: Formalización, Normas y comunicación.

El enfoque burocrático se basa en la jerarquía de autoridad, para que el mando pueda conducirse mejor y el control sea más seguro, Está asentado en normas y reglamentos para asegurar

la disciplina, por esta razón bajo este enfoque, se acentuó la formalización. Todo debía hacerse por escrito, debidamente documentado.
Se llama formalización al establecimiento de las normas y procedimientos que van a regular las relaciones, las dinámicas, la comunicación dentro de la Organización y los medios para asegurarse que éstas sean cumplidas.
Formalización no implica necesariamente solo norma escrita, existen comportamientos o valores organizacionales con la fuerza de normas formalizadas, no escritas pero adoptadas y cumplidas de forma estricta.
El grado de formalización está directamente asociado con el nivel de profesionalización de los individuos que conforman la organización, ya que ambas están diseñadas para hacer lo mismo: organizar y regular el comportamiento de los miembros de la organización.

Sus orígenes se encuentran en la teoría burocrática, según Max Weber, conocido representante de esta teoría, la formalización de las tareas incrementa la eficacia de la organización.
Hall, Haas y Johnson, afirman que “la dimensión estructural de formalización incluye el establecimiento de roles, la jerarquía de las relaciones de autoridad, la delimitación de las

comunicaciones, normas, sanciones, procedimientos y todo elemento que permita la regulación y control de las dinámicas que se verifican dentro de la organización"[i].

Son muchos los aspectos de la organización que pueden ser formalizados y estandarizados. La Formalización hace referencia al establecimiento de reglas y procedimientos que la organización utiliza para hacer cumplir las normas y la Estandarización, hace referencia a la regulación de esos aspectos, mediante indicadores fijos de lo que se considera ideal o idóneo en cada circunstancia.

Podemos distinguir dos niveles de formalización en la organización, uno de carácter operativo que hace referencia a la formalización de reglas y procedimientos relativos al trabajo y otro de carácter regulativo, que hace referencia a la formalización del funcionamiento interno de la propia organización su conjunto.

De igual manera podemos distinguir dos tipos de procedimiento de evaluación del grado de formalización de una organización, uno subjetivo, trata de determinar el grado de formalización de una organización a partir de las percepciones subjetivas de sus miembros y otro objetivo, que utiliza información de registros oficiales.

En las organizaciones muy profesionales, sus miembros suelen rechazar la formalización operativa, es decir, las normas, reglas y procedimientos de la organización, ya que generalmente los profesionales manejan recursos y tecnologías lo suficientemente complejas, que los convierten en

expertos y alcanzan habilidades para resolver por sí mismos las diversas situaciones complejas que se les presentan y no quieren estar sometidos o limitados por normas estrictas.

La teoría burocrática de Max Weber[ii], privilegia la estructura organizacional como medio de garantizar que todo se desarrolle de acuerdo con un orden establecido previamente, implica control en todo sentido.

La burocracia se caracteriza por la intensa división del trabajo íntimamente ligada al sistema de normas y reglamentos capaz de garantizar el cumplimiento de los objetivos en todos los niveles de la jerarquía y asimismo promueve la especialización resultante de la división del trabajo y exige coordinación.

Esta especialización hace que puedan seleccionarse sus participantes de acuerdo con una calificación y verificación de competencia profesional, promoviéndolos en la medida de sus habilidades.

Cuando esas características burocráticas, como el aumento de las normas y reglamentos, la formalización, la rígida jerarquía de autoridad, la división del trabajo y la consiguiente

especialización, la selección y promoción del personal con base en la competencia técnica y profesional, la impersonalidad en el tratamiento de las personas, se acentúan demasiado en una organización, tiende a asfixiar a las personas y a limitar su comportamiento dentro de esquemas muy rígidos, lo cual produce despersonalización en las relaciones, alienación gradual, apatía, desinterés y distanciamiento como características de comportamiento cotidiano de las personas en las empresas que tienen exagerada burocratización.

Relaciones Organizacionales

- **Comunicación horizontal y vertical.**

Son las formas en que se expresan las dinámicas según la división de tareas y la subdivisión de sus miembros dentro de la estructura organizacional.

Horizontal: Se origina en la división de funciones entre los distintos departamentos, división del trabajo entre sus miembros por razón de la naturaleza o razón de contribución al objetivo, división por áreas de conocimiento necesario para la realización de tareas. La dinámica de comunicación horizontal no implica línea de autoridad entre los individuos según los modelos de estructura clásica.

Vertical, se desprende de la jerarquía propia de la división del trabajo, no sólo por las funciones que cumplen cada uno de ellos, sino también, en función del rango. La dinámica de comunicación vertical, es esencialmente formal e implica línea de autoridad y subordinación entre los individuos según su nivel y rango.

La mayoría de las organizaciones concentran el poder en el nivel más alto, dejando prácticamente sin poder los escalones intermedios.

Estas dos diferenciaciones son en ocasiones las fuentes más significativas de problemas de control, de comunicación y de coordinación en las organizaciones.

- **Comportamiento Organizacional.**

El comportamiento se define como el conjunto de respuestas motoras frente a estímulos tanto internos como externos. La función del comportamiento en primera instancia, es la supervivencia del individuo que conlleva a la supervivencia de la especie. Dentro del comportamiento, está la conducta y el contexto de las ciencias sociales el comportamiento incluye además de aspectos psicológicos, aspectos genéticos, culturales, sociológicos y económicos.

A una persona, incluso a un grupo social, como suma de personas, se les define y clasifica por sus comportamientos, quizás más que por sus ideas, y esto ya sirve para fijar las expectativas al respecto.

El estudio de los comportamientos humanos ha sido objeto de especial interés en las Organizaciones, porque como estructura social es el patrón de las relaciones, posiciones y número de personas que conforman la organización.

Las relaciones se dan siempre que las personas se implican en patrones de interacción continuada relativamente estable y tienen posiciones en lugares reconocidos en la red de relaciones sociales de la organización que conllevan una expectativa respecto de su comportamiento, llamada rol.

Toda organización implica normas y reglas que son impuestas para garantizar que se funcione acorde a las expectativas del rol social y organizacional, y se imponen sanciones positivas o negativas para asegurar que se cumplan.

Estas normas y reglas son la expresión observable de los valores del sistema, es decir, de la organización en particular. Los roles, normas y valores deben integrarse en un sistema y socializarse para que se conviertan en cultura y sea completamente funcional.

- **Cultura y Clima Organizacional**

Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y usos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los tipos de

personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Dichos sentimientos y creencias colectivos, se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

Edgar Schein considerado un clásico en este tema plantea " (….) la cultura es un fenómeno profundo (….) complejo y de difícil comprensión, pero que vale la pena esforzarse por entenderla, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas, se esclarece una vez que alcanzamos este objetivo"[iii]

La cultura organizacional según Shein (citado por Armstrong, 1991) es aprendida por los miembros de la organización; establece que dicho aprendizaje se da de dos formas:

(a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y

(b) Modelo de Refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones

externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Esa cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización.

Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son:

(a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios;
(b) Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; y
(c) Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armtrong, 1991). [iv]

La cultura puede ser transformada; pero el éxito dependerá de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

El clima organizacional según Hall (1996) se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.[v]

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.[vi]
El clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, el cual ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

El clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

2.4. DISTRIBUCIÓN DE PODER. CENTRALIZACIÓN. DESCENTRALIZACIÓN

Es el patrón por el que ésta ha distribuido el poder y la capacidad de tomar decisiones en una organización.

Estructura de poder:
Es el patrón por el que ésta ha distribuido el poder y la capacidad de tomar decisiones en una organización.

Hay dos tipos de estructura de poder, en los opuestos:
En la estructura centralizada de poder, todas las decisiones son tomadas por una persona o grupo pequeño y tiene algunas variantes:

- Estructuras dominadas, son las estructuras más centralizadas.
- Estructura de poder inerte, cuando los subordinados no desean tener mayor poder de decisión o control.
- Estructura de poder elitista, cuando los subordinados no pueden conseguir más poder aunque lo reclamen.

En la estructura descentralizada, la decisiones son tomadas por miembros distribuidos lateral y verticalmente y sus variantes:

- Estructura de poder fraccional, el poder está dividido en grupos que entran en conflicto.
- Estructura descentralizada pluralista, el poder está disperso entre los miembros de manera vertical y horizontal.

2.5. AUTORIDAD, PODER Y LIDERAZGO

Es importante observar que poder se define como una capacidad, mientras que autoridad se define como un arte y el Liderazgo es una forma de legitimación de la autoridad

Conceptos y Diferencias

El poder podemos definirlo como la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, pese a no estar de acuerdo, a realizar una tarea o una acción en obediencia a una posición superior de rango jerárquico o fuerza.

Mientras que autoridad se define como “el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieras debido a tu influencia personal”. (Max Weber.1921)

Es importante observar que poder se define como una capacidad, mientras que autoridad se define como un arte. Se puede estar en una posición de poder en una organización y no tener autoridad, y viceversa. Ejercer poder no exige inteligencia, destreza ni valor, tampoco es meritorio en el gerenciamiento, sin embargo, desplegar un nivel de autoridad sobre las personas, si requiere el desarrollo y aplicación de destrezas adicionales.

Para Weber la autoridad es el poder legitimado, es decir, es el poder socialmente reconocido como legítimo y esa legitimación significa aceptación social, en cuyo caso las órdenes serian realizadas a voluntad además de obediencia.

El Liderazgo es una forma de legitimación de la autoridad y según Weber, este puede ser:

Carismático: basado en alguna cualidad de su poseedor. Esta autoridad es profundamente afectiva, porque se encuentra ligada directamente a cualidades de la persona que la ejerce y es indelegable.

Tradicional: basado en el "siempre ha sido así", propio de la tradición. Se acepta que una misma persona -tradicionalmente- ejerza la autoridad por mucho tiempo. Se puede delegar pero bajo estrictas condiciones establecidas por la costumbre.

Racional-legal: basada en un conjunto de reglas aceptadas. Es delegable dentro de los marcos del procedimiento correspondiente.

Clasificación de poder:

Los cinco tipos de poder de French y Raven[vii]:

De recompensa: Se obtiene el poder derivado de la capacidad del poderoso de recompensar (a cambio de un cierto pago)

Coercitivo: Se basa en la capacidad que tiene el poderoso de castigar al subordinado por el no cumplimiento de la voluntad del poderoso (bajo amenaza)

Experto: Su fundamento es el conocimiento atribuido al poderoso respecto a algún tema específico, en relación a la situación en que se da el poder. (médico-paciente)

Referente: Es el poder de que dispone una persona con la cual otras personas desean identificarse (famoso cantante-jóvenes que se identifican)

Legítimo: Son los poderes que se derivan de normas internalizadas, de expectativas de rol socialmente aceptadas.

Las bases del poder pueden ser directas en su aplicación o quedar subyacentes a otras formas de poder:
Para Etzioni[viii], en una organización puede hacerse uso de:

- Poder coercitivo (utilización de la fuerza).
- Poder remunerativo.
- Poder normativo: capacidad de demostrar al subordinado que la orden está relacionada con algún valor o norma.

Distingue además las formas de que disponen los subordinados para acatar las órdenes (obediencia):

- Alienativa: respuesta altamente negativa. Se obedece porque no se ven alternativas.
- Utilitaria: Es un acatamiento en que el sometido hace un cálculo de tipo costo/beneficio y decide obedecer porque "le conviene".
- Moral: El sometido actúa de acuerdo a lo ordenado porque está convencido.

Al combinar las variables: tipos de poder (coercitivo, remunerativo y normativo) y tipos de obediencia (alienativa, utilitaria y moral), se obtienen 9 formas posibles de relación entre poder y obediencia.
Las más congruentes son también las más frecuentes (coercitivo/alienativa, remunerativo/utilitaria y normativo/moral)
La obediencia también depende de factores externos, tales como la pertenencia de los miembros a otras colectividades y organizaciones, sus compromisos con valores y la estructura de personalidad de los participantes.

Albert O. Hirschman[ix] dice que cada persona que participa en una organización tiene dos opciones que hacer:

- Retirarse del sistema organizacional si no encuentra en él un lugar de trabajo acorde a sus expectativas.
- Permanecer en la organización y tratar de cambiarla mediante la protesta y las presiones, así como el acceso a las fuentes de poder.

Y una tercera variable que es la Lealtad, factor que interviene para que la persona opte por permanecer.

Según el enfoque organizacional varía la distribución del poder:

En el sistema cerrado, donde se ve que todo el poder que hay es el que debe distribuirse: lo que uno gana es lo que el otro pierde.

En la teoría de sistemas abiertos se ve en el poder una suma variable; al respecto se ha puesto de moda en los últimos años el concepto de "empowerment" (empoderamiento), es decir, dotar de mayores responsabilidades y ampliar el ámbito de poder y control a quienes se encuentran en las posiciones más bajas de la organización.

Estilos de poder y aplicación en la organización**.**

"El poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización." Stephen Robbins1999.[x] Se necesita saber cómo se adquiere y se ejerce, para entender el comportamiento organizacional, al aprender cómo funciona, seremos más capaces de aplicar su conocimiento, para ser gerentes más eficaces.

Para Robbins, los conceptos "liderazgo" y "poder" están estrechamente unidos. Los líderes usan el poder como un medio para lograr las metas del grupo, es un medio para alcanzarlas. A la pregunta ¿Qué diferencias existen entre ambos conceptos?, comenta lo siguiente:

"Uno, la compatibilidad. El poder no necesita compatibilidad de metas, tan sólo la dependencia. El liderazgo, requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de los que dirige.

Dos, la dirección de la influencia. El liderazgo se enfoca en la influencia descendente sobre los subordinados, minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente. El poder no, ejerce influencia en todas las direcciones.

Tres, el énfasis en la investigación. La investigación sobre el liderazgo, en su mayor parte, enfatiza el estilo. Busca respuestas a preguntas como ¿hasta qué grado debe apoyar un líder? ¿qué decisiones deben tomarse conjuntamente con los subordinados? En contraste, la investigación sobre el poder ha tendido a abarcar un área más amplia y a enfocarse en las tácticas encaminadas a obtener la independencia. Ha ido más allá del individuo como ejecutor ya que, tanto los grupos como los individuos, ejercen el poder para controlar a otros individuos o grupos", concluye Robbins.

Warren Bennis (1999) analizando los "Mitos sobre el liderazgo" plantea: "El liderazgo es tanto el ejercicio del poder, como el "enriquecimiento" (empowerment) de otros", (es decir, el desarrollo del poder de otros). Whetten y Cameron (2005) en su obra Desarrollo de Habilidades Directivas, nos ayudan a comprender mejor esto cuando plantean:"Tradicionalmente, el poder ha sido definido

como “tener control sobre el comportamiento de otros”; como el jefe sobre sus subordinados, los padres sobre sus hijos. Sin embargo, en el mundo de negocios de hoy, la definición de poder está cambiando. Varias tendencias en las organizaciones están cambiando la definición de poder desde “tener autoridad sobre otros” hacia “capacidad para lograr que las cosas se hagan”.
Whetten y Cameron (2005) “Las tres tendencias principales que plantean que están influyendo en esto son:

- Las organizaciones están siendo menos jerárquicas, más “aplanadas”, con la reducción de sus niveles de dirección (sobre todo en los niveles intermedios). Menos dirigentes deben atender a más personas.
- Las tecnologías de computación ayudan a la descentralización del flujo de información y de decisiones, a los niveles más bajos. Esto, no sólo otorga más “poder” sino también más flexibilidad a los niveles inferiores. En muchos casos, los trabajadores hacen su trabajo fuera del centro y se conectan con la empresa por computadoras.
- Las fronteras tradicionales dentro de las organizaciones se están haciendo más borrosas. Algunas funcionan más como una “red de trabajo” (network) que como estructuras jerárquicas. Los cambios estructurales modifican las relaciones de autoridad tradicionales.

Estas y otras tendencias están contribuyendo a la evolución del papel del “manager típico”, al de “coach” o “mentor”. Bajo estas condiciones, el poder está más relacionado con habilidades para el desempeño que con una posición formal. Con esto, la noción del “empowerment” es particularmente importante para la efectividad de las organizaciones, concluyen.”

Los trabajos más recientes han encontrado apoyo en favor de la hipótesis de la descentralización de la estructura, porque esto favorece las actitudes positivas hacia el trabajo, el rendimiento y la comunicación verbal.

El poder de los grupos: las coaliciones.

En ocasiones, sobre todo en las organizaciones grandes y medianas, es difícil que un individuo, o grupo, pueda ganar más poder trabajando aisladamente. En esas condiciones, el poder está relativamente distribuido entre varios individuos o grupos. Para ganar más poder, por tanto, es necesaria la estrategia de asociarse con otros miembros o grupos, formando “coaliciones”.

Mintzberg (1973), en su investigación sobre el poder en las organizaciones, identificó dos tipos de coaliciones: las “coaliciones externas”, que se integran por individuos o grupos que se encuentran “fuera” de la organización, aunque pueden ejercer determinada influencia sobre ellas; y las “coaliciones internas”, que se forman en el interior de la organización.[xi]

2.6. EJERCICIOS POR TEMAS

- Elaborar mapa conceptual de los elementos que conforman la organización.
- En un organigrama dado, reconocer las líneas de autoridad, niveles y
- Jerarquía.
- Realizar un cuadro comparativo de los elementos que determinan complejidad en una organización según el enfoque clásico y según el enfoque burocrático.
- Citar ejemplos de organizaciones centralizadas del entorno colombiano.
- Analizar cada uno de los estilos de liderazgo y reflexionar sobre su aplicación en la Organización moderna.

2.7. ACTIVIDAD

Investigue y realice un ensayo de 3 páginas como mínimo sobre la división del trabajo y el concepto de organización en el Capitalismo Vs. Socialismo.

3. ORGANIZACIÓN POS-MODERNA: TEORIA DE SISTEMAS Y PENSAMIENTO COMPLEJO.

Objetivo General

Explorar la organización posmoderna como sistema social abierto, sus bases, su entorno y diseño.

Objetivos Específicos

- Reconocer la definición de sistema y su clasificación.
- Comprender los postulados del Pensamiento Complejo dentro del Paradigma de Pensamiento científico.
- Analizar los elementos y relaciones de la Organización como sistema social abierto.
- Identificar las fases del procedimiento de Diseño Organizacional.

3.1. DEFINICIÓN. ELEMENTOS Y TIPOS DE SISTEMAS

En las definiciones más comunes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrecha relación entre sí, que mantienen al sistema directa ó indirectamente unido de un modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo.

Definición de sistema

Es un conjunto de dos o más elementos interrelacionados entre sí que trabajan para lograr un objetivo común. (Teoría General de Sistemas. Ludwig von Bertalanffy. 1976)

En las definiciones más comunes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrecha relación entre sí, que mantienen al sistema directa ó indirectamente unido de un modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo. Siempre que se habla de sistemas se tiene en mente la totalidad de algo, cuyas propiedades no son atribuibles a la simple suma de las propiedades de sus partes o componentes.

Elementos de un sistema

Todo sistema está constituido por partes que pueden o no ser sistemas (subsistemas). Los elementos o componentes de un sistema deben relacionarse entre sí, de lo contrario, no es un sistema.

Un sistema es más complejo, mientras más partes y más interconexiones existan entre esas partes. Como resultado de esas interacciones entre los elementos, surgen propiedades nuevas que no pueden explicarse analizando esos elementos de forma aislada. Por esta razón, mientras más elementos tengan un sistema, más propiedades "inesperadas" pueden llegar a tener.

Clasificación de los sistemas.

La clasificación de un sistema al igual que el análisis de los aspectos del mismo es un proceso subjetivo; depende del individuo que lo hace, del objetivo que se persigue y de las circunstancias particulares en las cuales se desarrolla.

Sin embargo según una clasificación general podríamos clasificarlos así:

- Según su relación con el medio ambiente:

Sistemas abiertos: Sistema que intercambia materia, energía o información con el ambiente. Ejemplos: Célula, ser humano, ciudad, perro, televisor, familia, estación de radio

Sistemas cerrados: Sistema que no intercambia materia, energía o información con el ambiente, como razón de ser. Ejemplos: Universo, reloj desechable, llanta de carro

- Según su naturaleza:

Sistemas concretos: Sistema físico o tangible. Ejemplos: Equipo de sonido, edificio, pájaro, guitarra, elefante.

Sistemas abstractos: Sistema simbólico o conceptual. Ejemplos: Sistema hexadecimal, idioma español, lógica difusa.

- Según su origen:

Sistemas naturales: Sistema generado por la naturaleza. Ejemplos: Río, bosque, molécula de agua

Sistemas artificiales: Sistema producto de la actividad humana; son concebidos y construidos por el hombre. Ejemplos: Tren, avión, marcapasos, idiomas.

Según sus relaciones:

Sistemas simples: Sistema con pocos elementos y relaciones. Ejemplos: Juego de billar, péndulo.

Sistemas complejos: Sistema con numerosos elementos y relaciones entre ellos. Ejemplos: Cerebro, universidad, cámara fotográfica.

Según su cambio en el tiempo:

Sistemas estáticos: Sistema que no cambia en el tiempo. Ejemplos: Piedra, vaso de plástico, montaña

Sistemas dinámicos: Sistema que cambia en el tiempo. Ejemplos: Universo, átomo, la tierra, hongo

Otras clasificaciones:

Sistemas jerárquicos: Sistema cuyos elementos están relacionados mediante relaciones de dependencia o subordinación conformando una organización por niveles. Chiavenato (1999) los denomina sistemas piramidales. Ejemplos: Gobierno de una ciudad.

Sistemas de control: Sistema jerárquico en el cual unos elementos son controlados por otros. Ejemplo: reloj

Sistemas de control con retroalimentación: Sistema de control en el cual los elementos controlados envían información sobre su estado a los elementos controladores. Ejemplo: Termostato

Una clasificación diferente la propone Chiavenato (1999) basada en el funcionamiento de los sistemas:

- **Sistemas determinísticos:** Sistema con un comportamiento previsible. Ejemplo: programa de computador.
- **Sistemas probabilísticos:** Sistema con un comportamiento no previsible. Ejemplos: Clima, sistema económico mundial

Sistemas abiertos.

Son aquellos que establecen intercambios permanentes con su ambiente, intercambios que determinan su equilibrio, su capacidad reproductiva o continuidad, su viabilidad,

Son sistemas que importan y procesan elementos (energía, materia, información) de sus ambientes, lo cual es una característica propia de todos los sistemas vivos, sistemas biológicos y sociales, como células, plantas, el hombre, la organización, la sociedad, éstos son la categoría más importante dentro de los sistemas abiertos.

El sistema abierto

El sistema abierto es un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo. Puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas

condiciones ambientes, interactúa constantemente con el ambiente en forma bidireccional, es decir, lo influencia y es influenciado y es altamente competitivo con respecto a los otros sistemas.

Herbert Spencer afirmaba a principios del siglo XX[xii]:"Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

- •En el crecimiento.
- •En el hecho de volverse más complejo a medida que crece.
- •En el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.

- •Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes.
- •Porque en ambos casos existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad".

Sistemas Cerrados.

Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale fuera del sistema, como en los sistemas físicos, las máquinas, el reloj, el termostato y en ocasiones el término sistema cerrado es también aplicado a sistemas que se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones, como sería el caso de los circuitos cerrados.

- El sistema cerrado no interactúa.
- El sistema cerrado no crece, no se adapta
- El sistema cerrado no compite con otros sistemas

Los sistemas son cerrados cuando están aislados de variables externas y cuando son deterministas en lugar de probabilísticos. Un sistema determinista es aquel en que un cambio específico en una de sus variables producirá un resultado particular con certeza, para ello el sistema requiere que todas sus variables sean conocidas y controlables o previsibles.

Sinergia. Entropía. Negentropía.

Sinergia

Este concepto responde al postulado aristotélico que dice que "el todo no es igual a la suma de sus partes".

Entropía

Máxima probabilidad de los sistemas de volver a un estado originario de caos, en una progresiva desorganización y, finalmente, homogeneizarse con el ambiente. Los sistemas cerrados están irremediablemente condenados a la desorganización.

Negentropía

La negentropía, se refiere a la energía que el sistema importa del ambiente para mantener su organización y sobrevivir (Johannsen 1975). [xiii]

Según la teoría estructuralista, Taylor, Fayol y Weber que usaron el modelo racional, definieron las organizaciones como un sistema cerrado. Según Fayol la eficiencia organizacional siempre prevalecerá si las variables organizacionales son controladas dentro de ciertos límites conocidos.

3.2. PENSAMIENTO SISTÉMICO Y PENSAMIENTO COMPLEJO

El pensamiento sistémico

Es la capacidad del ser humano, de percibir el mundo real en términos de totalidades para analizarlo, comprenderlo e intervenirlo, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes y de manera inconexa.

La noción de pensamiento sistémico aparece formalmente a partir de los pronunciamientos que en el campo de la Biología hizo Ludwing Von Bertalanffy (1945), quien cuestionó la aplicación del método científico en los problemas de la Biología, debido a que éste se basaba en una visión mecanicista y causal, que lo hacía débil como esquema para la explicación de los grandes problemas que se dan en los sistemas vivos. Este cuestionamiento lo llevó a plantear un reformulamiento global en el paradigma intelectual para entender mejor el mundo que nos rodea, surgiendo formalmente el paradigma de sistemas.

El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema", así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido. La base filosófica que sustenta esta posición es el Holismo (del griego holos = entero).

Bajo la perspectiva del enfoque de sistemas la realidad que concibe el observador que aplica esta disciplina se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, de manera que su "realidad" es producto de un proceso de co-construcción entre él y el objeto observado, en un espacio –tiempo determinados, constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, como lo plantea el enfoque tradicional, sino que esa realidad se convierte en algo personal y particular, distinguiéndose claramente entre lo que es el mundo real y la realidad que cada observador concibe para sí.

Las filosofías que enriquecen el pensamiento sistémico contemporáneo son la fenomenología de Husserl y la hermenéutica de Gadamer, que a su vez se nutre del existencialismo de Heidegeer, del historicismo de Dilthey y de la misma fenomenología de Husserl.

La consecuencia de esta perspectiva sistémica, fenomenológica y hermenéutica es que hace posible ver a la organización ya no como que tiene un fin predeterminado (por alguien), como lo plantea el esquema tradicional, sino que dicha organización puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la vean, surgiendo así la variedad interpretativa. Estas visiones

estarán condicionadas por los intereses y valores que posean dichos involucrados, existiendo solamente un interés común centrado en la necesidad de la supervivencia de la misma.

Así, el Enfoque Sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que le ayudará a analizar a su empresa de manera integral permitiéndole identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo.[xiv]

El pensamiento Complejo

Es una propuesta sistémica, Morín parte de la cibernética, la teoría de los sistemas, la teoría de la información y la auto organización en biología (Maturana) para ensayar la construcción de un método para pensar de forma compleja.

En la teoría del Pensamiento Complejo, ideada por Morín[xv], se dice que la realidad se comprende y se explica desde todas las perspectivas posibles. Se entiende que un fenómeno específico puede ser analizado por medio de las más diversas áreas del conocimiento. "Entendimiento multidisciplinario"

Según el autor de este nuevo enfoque, Edgar Morín: el pensamiento simple resuelve los problemas simples sin problemas de pensamiento. El pensamiento complejo no resuelve, en sí mismo, los problemas, pero constituye una ayuda para la estrategia que puede resolverlos.

Morín propone que la realidad o los fenómenos se deben estudiar de forma compleja, ya que dividiéndolos en pequeñas partes para facilitar su estudio, se limita el campo de acción del conocimiento, porque tanto la realidad como el pensamiento y el conocimiento son complejos y por esto, es preciso usar la complejidad para entender el mundo.

Otro aspecto relevante, según la teoría del Pensamiento Complejo de Morín, es que el estudio de un fenómeno se puede hacer desde la dependencia de dos perspectivas: holística y reduccionista. La primera, se refiere a un estudio desde el todo o todo múltiple; y la segunda, a un estudio desde las partes.

3.3. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL ABIERTO.

Las organizaciones en sentido amplio constituyen un conjunto de personas determinado en un orden grupal que se constituye un medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales, que no podrían ser alcanzados a través del esfuerzo individual y donde a cada integrante le corresponde una función igual o no ala de otros.

Pero a su vez éstas funciones individuales se coordinan y se relacionan entre si para producir un resultado común deseado, esto implica que las personas, las funciones y los procesos de la Organización interactúan en el interior y cada día más esta interacción se expande al entorno, con el que también deben intercambiar bienes, servicios, aprendizaje para seguir existiendo en el entorno global, lo cual la hace coincidir con las características de un sistema abierto.

Para comprender mejor este concepto, consideraremos las definiciones que sobre el tema han hecho varios autores:

N. Wiener, autor de la cibernética (1948), planteó que la organización debía concebirse como "una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados. Ciertas interdependencias internas deben ser más importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa"

"...Sistema de actividades humanas diferenciadas y coordinadas, utilizando, transformando y uniendo un conjunto específico de individuos, materiales, capitales, ideas y recursos naturales en un todo único de resolución de problemas con el fin de satisfacer necesidades humanas y recursos del medio..." (E.W.Bakke.1959)

Para Schein (1992) las organizaciones son "formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos con limites relativamente fijos e identificados que constituyen un sistema de roles coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos de duración relativamente estable y continua y se hallan inmersos en un medio ambiente que influye sobre ellos".

Schein, propone una relación de aspectos que deben considerarse en la definición de organización:

- La organización debe ser considerada como un sistema abierto.
- La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.
- Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.
- Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización.

Según los autores Katz y Kahn,[xvi] la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

- Importación (entrada): la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.

- Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- Exportación (salidas): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
- Los sistemas como ciclos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.
- Entropía negativa: los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía.
- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa (negative feedback), que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían información de cómo operan a un mecanismo central y mantiene así la dirección correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente respecto a las señales de información para las cuales esté programado. Es un sistema de selección de entradas a través del cual, los materiales son rechazados o aceptados e introducidos a su estructura.
- Estado firme y homeostasis dinámica: los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación contínua de los productos del sistema. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis,

pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. La homeostasis es un mecanismo regulador.

- Diferenciación: la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.
- Equifinalidad: los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

- Límites o fronteras: como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

Se considera la organización como un sistema socio-técnico abierto integrado por varios subsistemas y según esta perspectiva con una visión de integración y estructuración de actividades humanas, tecnológicas y administrativas que se interrelacionan e interactúan para la consecución de los objetivos organizacionales.

Podemos decir, entonces, que las organizaciones cumplen con todas las características de los sistemas abiertos, siendo las más relevantes para su clasificación:

- El comportamiento probabilístico y no-determinista de las organizaciones.

La organización es influenciada y afectada por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas.

- Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinista.

- El comportamiento del subsistema humano nunca es totalmente previsible.

Las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables. Por esto, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.

- Las organizaciones son parte de una sociedad mayor y constituida de partes menores.

Las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son conjuntos complejos de elementos en permanente interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente, por tanto podemos decir que la

organización es un ente complejo con múltiples interactuaciones que conlleva a múltiples propósitos.

La organización se considera como un ente social abierto debido a que:

- Necesita de recursos externos para poder existir y sus elementos se encuentran constantemente interactuando con el medio recibiendo y entregando información.
- Está conformada por muchos subsistemas que están en constante interacción con otros, por lo que se hace necesario estudiar la organización desde el comportamiento de sus subsistemas, ya que al ser los subestimas interdependientes el cambio en alguno de ellos podrá afectar el desempeño de los otros.

- Recibe del entorno diferentes tipos de información (energía o insumos) los cuales son transformados en su interior por los diferentes subsistemas; una vez efectuada la operación de transformación se envía información (energía o bienes y servicios) al entorno, retomando de nuevo parte de ella para ser reprocesada (retroalimentación).
- Actúa en el medio con otros supra sistemas o infra sistemas, condicionando el desempeño organizacional a las demandas y restricciones del entorno.

3.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.
Por lo tanto, el diseño organizacional implica que se dirija el enfoque en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización.
Los primeros conocimientos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de la organización, pero la influencia del entorno con que interactúa la organización ha ido captando mayor atención.
Es esencialmente un procedimiento "de arriba hacia abajo", de necesidades generales a tareas específicas, combina estas tareas en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado, y determina cuán formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir.
También es necesario establecer la estructura, primero determinando que tipos y cuantas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es por supuesto un procedimiento " de abajo hacia arriba", de tareas específicas a la jerarquía total. Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados.
El diseño de una ideal de Organización ha sido propuesto desde los diferentes enfoques en cada etapa de la evolución organizacional:

Enfoque Clásico
Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno.
El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa que tiene ahora; es decir, que se considera un marco para la actividad lenta, ineficiente y sin imaginación de las organizaciones.

Enfoque tecnológico
Surgió en los años sesenta, a partir de los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas cuyos resultados arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito.
Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales:"En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.
En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda ara el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, parapoder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además lo dos generan más papeleo.

Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización."

Enfoque ambiental
En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las

diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, in embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros d la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por u informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

Enfoque sistémico.

El enfoque de sistemas; podemos decir que es una propuesta útil y válida que ha demostrado científicamente su efectividad, estrechamente relacionada con el entorno de la organización, que facilita la relación humanista empresarial y que permite la aplicación de modelos diferentes para problemas diferentes

La idea esencial del enfoque de sistemas radica en que “la actividad de cualquier parte de la organización afecta la actividad de cualquier otra, porque en los sistemas no hay unidades aisladas, por el contrario todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común y es necesario el funcionamiento correcto de cada una de las partes para el eficaz desempeño del todo en su conjunto.”

A ese respecto, Michael Porter[xvii], en cuanto a enfoque sistémico, teoriza de la siguiente manera: “El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas.”

El Enfoque de sistemas comporta una macrovisión que pone al descubierto todas las categorías: insumo, producto, estructura, proceso, entorno, entre otras, con un atributo sinérgico como es la

retroalimentación, a través del cual se puede institucionalizar el auto diagnóstico, con cuyas variables e indicadores, se pueda establecer una permanente estrategia tecnológica de cambio e innovación organizacional.

En la misma tónica concibe Alberto León Betancourt[xviii] la macrovisión del enfoque de sistemas, cuando afirma: "El administrador debe tener en cuenta, al determinar los objetivos globales, los diferentes actores a los cuales debe responder la organización. Estos actores tienen, en general, objetivos en conflicto porque el logro de uno elimina la posibilidad de alcanzar otros…"

La Teoría General de los Sistemas (T.G.S.) propuesta, por L. Von Bertalanffy aparece como una teoría de teorías, que partiendo del abstracto concepto de sistema, busca reglas de valor general, aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad. Surgió de la necesidad de abordar científicamente la comprensión de los sistemas concretos que forman la realidad, generalmente complejos y únicos, resultantes de una historia particular, en lugar de sistemas abstractos como los que estudia la Física.

Según Bertalanffy (1976) la teoría de sistemas comprende un conjunto de enfoques que difieren en estilo y propósito, entre las cuales se encuentra la teoría de los autómatas (Turing 1936), la cibernética (Wiener.1939), la teoría de los juegos (Von Neumann 1944), la teoría de la información (Shannon y Weaver.1949), la teoría de conjuntos (Mesarovic. 1964), y la teoría de las redes (Rapport 1977), entre otras, y aunque todas comparten la posición de comparar la organización con un sistema, en la práctica, el enfoque sistémico tiene que aplicar diversos modelos, de acuerdo con la naturaleza del caso y con criterios operacionales, aun cuando algunos conceptos, modelos y principios de la TGS, como el orden jerárquico, la diferenciación progresiva, la retroalimentación, etc, son aplicables a grandes rasgos a sistemas tanto materiales, como psicológicos y socioculturales.

3.5. EJERCICIOS POR TEMAS

- Analizar la definición de sistema
- Comprender los fundamentos y componentes del pensamiento complejo dentro del Paradigma Sistémico a partir de lectura recomendada:
- http://www.ucm.es/info/teoriasc/TEORA%20DE%20SISTEMAS%20Y%20PENSAMIENTO%20COMPLEJO.pdf
- Enumerar los elementos que caracterizan una Organización como sistema abierto.
- Proponer un diseño organizacional desde el enfoque sistémico.

3.6. ACTIVIDAD

Investigue y realice un ensayo de tres páginas como mínimo sobre las Disciplinas de la Organización inteligente y en especial la 5ª disciplina que propone Peter Senge (1993).

4. CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Objetivo general

Explicar las diferentes estrategias de cambio y desarrollo organizacional en el contexto de la globalización e información.

Objetivos específicos

- Conocer la tendencia de evolución de la organización, en virtud de la tecnología, los riesgos y desafíos que representa.
- Comprender el concepto y procesos de la organización inteligente
- Identificar las características de las metodologías de cambio organizacional posmoderno presentadas.
- Comprender los valores y formas de intervención para el desarrollo organizacional
- Explorar los conceptos de innovación y nuevas tendencias de virtualidad que impactan la organización.

Prueba inicial

Las Organizaciones deben cambiar por las siguientes razones, excepto:

- Adaptarse a las nuevas situaciones
- Ser más competitivas
- Para estar a la moda
- Sobrevivir en la era de la globalización

4.1. LA TECNOLOGÍA, FACTOR DETERMINANTE EN LA NUEVA ESTRUCTURA Y RELACIONES ORGANIZACIONALES.

Las organizaciones actuales difieren mucho de las de principios de siglo, los problemas que enfrentamos no son los mismos y todo esto promueve el cambio permanente y la mejora continua para poder afrontar los nuevos retos, sobre todo en el ámbito de la tecnología.
La sociedad de la información se apoya en un nuevo paradigma, el tecnológico en el que son fundamentales los computadores y la informática, las telecomunicaciones y la microelectrónica, la robótica, la nanotecnología.

Las organizaciones en la era de la información deben tener características muy especiales:

- Aprender a aprovechar su conocimiento para desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos.
- Aprender a innovar
- Mejoramiento continuo de todos los procesos y productos que la organización hace.
- Dominio de redes sociales virtuales.

A esta época se le ha denominado "Sociedad de la Información" es la Edad del Bit y de la misma forma que aquellos mundos cambiaron con el descubrimiento y utilización de nuevos materiales, como el bronce o el hierro, en sus respectivas épocas, porque posibilitaron el desarrollo de cambios tecnológicos, en la historia de nuestra época, estos nuevos elementos: el bit, la digitalización están cambiando drásticamente nuestro futuro, nuestra organización social, nuestra forma de trabajo y las relaciones.

De los múltiples efectos de la tecnología sobre el conjunto de la sociedad se ven afectados prácticamente todos los sectores de la vida: la enseñanza, el arte, el comercio, el trabajo, la administración, el almacenamiento y conservación de la información, y la comunicación en todas sus formas.

En forma silenciosa, se ha producido una avalancha tecnológica que ha traspasado los límites de algunos sistemas como las grandes instituciones y empresas a introducirse en el tejido social, en el sistema familiar por ejemplo, con la aparición y expansión acelerada de las redes sociales de comunicación combinadas con el mundo informático.

En el campo de la información, este cambio acelerado se traduce en dos factores: en la renovación tecnológica, con la aparición de nuevos formatos cada día, y en la búsqueda de la adecuación entre las estructuras informativas y los usuarios o receptores.

La necesidad de ajustarse a los nuevos requerimientos del mercado impulsa al cambio que a su vez da lugar a un proceso innovador.

A través de la innovación se pueden reinventar las formas de comprender y mejorar el trabajo, aprovechar el potencial de una organización y conseguir que todos sus integrantes aporten lo mejor de sí mismo.

4.2. ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

Las organizaciones inteligentes se construyen a través de procesos pedagógicos planificados y generalmente voluntarios, que desarrollan nuevas habilidades y promueven nuevos hábitos y comportamientos en la organización, entre los cuales podemos resaltar los siguientes:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Empowerment
- Innovación

- Normas técnicas de procesos.

Sin embargo debemos reconocer que en nuestro medio todavía encontramos obstáculos que impiden el desarrollo inteligente de las organizaciones, principalmente los siguientes aspectos que considero significativos:

- Falta de una cultura de seguimiento continuo para asegurar el logro de los objetivos.
- Disciplina para documentar los aciertos y desaciertos en el respectivo proceso de aprendizaje.
- Intolerancia frente a los errores, generando temor y dificultad para reconocerlos, desperdiciando así una valiosa fuente de aprendizaje.
- Falta de conciencia del valor de la capacitación.
- Desarrollo de la creatividad para la innovación.

Innovar significa cambiar y mirar al futuro, es la forma industrial de concebir la creatividad.

La innovación es un proceso de transformación paulatina que se desarrolla paso a paso y se debe organizar como un proceso sistemático porque es fundamental para las organizaciones basadas en el conocimiento, para aumentar la capacidad de rendimiento y por ende la habilidad para atraer y retener al personal informado y capacitado, del cual depende su productividad.

La innovación no surge de forma espontánea, no aparece sólo porque un equipo directivo esté convencido de ello, debe estar gestionada a largo, medio y corto plazo, es una mejora planificada, que surge como consecuencia de necesidades detectadas en el sistema o en las personas involucradas.

Es un error vincular la innovación únicamente con la alta tecnología.

Algunas innovaciones han cambiado de una forma total la fabricación, como son las empresas Zara, Ikea o Benetton. Sin embargo, los procedimientos empleados no están basados en ninguna tecnología punta, sino en el sentido común y la organización.

Las organizaciones inteligentes fomentan la iniciativa y la creatividad de cada individuo, concediéndoles una gran libertad de acción a la hora de lograr los objetivos bien definidos, como por ejemplo Hewlett Packard,3M, Toyota y Microsoft.

Una innovación es algo diferente de lo que se ha hecho antes pero no puede ser simplemente extravagante o excéntrico, debe “funcionar”.

Daniel Goleman (2000)[xix] escribe: “Para ser creativo de algún modo debe ser apropiado, útil, valioso, significativo”

La innovación debe agregar valor, producir valor; se ha llegado a decir que la investigación convierte la información en conocimiento, mientras que la innovación convierte el conocimiento en dinero.
En esta era de la información y el conocimiento globalizado, la innovación se constituye en clave de supervivencia para toda organización, creando ambientes que faciliten el desarrollo y eliminen las resistencias al cambio.

Hay que crear entornos innovadores que apoyen la flexibilidad, la diversidad de las personas y que estimulen la creatividad, donde se potencie la capacidad de asumir riesgos, el espíritu emprendedor para tener éxito y causar impacto en la sociedad. Estos son los aprendizajes más relevantes para que una Organización se considere inteligente.

4.3. METODOLOGÍAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL POSMODERNAS: REINGENIERÍA. EMPOWERMENT. TEORÍA DEL CLIMA Y CONTINGENCIA.

En virtud de la incertidumbre y el cambio constante del entorno con que interactúa la Organización, se ha hecho necesario implementar diversas metodologías de adaptación, en este tema nos aproximaremos al conocimiento de las características relevantes de las metodologías imperantes en el contexto organizacional latinoamericano.

Reingeniería.

Es una estrategia de transformación organizacional que consiste en el rediseño radical de un proceso o un cambio drástico de un proceso. Requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente e implica la revisión y transformación radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en rendimientos tales como costo, calidad, servicio y disponibilidad, oportunidad (rapidez).

Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo, por tanto, para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.
Una definición rápida de reingeniería es "comenzar todo de nuevo", lo cual significa abandonar viejos procedimientos y buscar que lo nuevo agregue valor hacia el consumidor, teniendo en cuenta que las actividades de valor agregado tengan dos características: una que sea algo que el cliente aprecie y que se ejecuten correctamente desde la primera vez. Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente

nuevas de realizar el trabajo, por tanto, para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

Una definición rápida de reingeniería es "comenzar todo de nuevo", lo cual significa abandonar viejos procedimientos y buscar que lo nuevo agregue valor hacia el consumidor, teniendo en la definición de este concepto ha evolucionado en el tiempo y se ha ido adaptando cada vez más a los enfoques y tendencias modernas, sin embargo podríamos decir que la definición más aceptada actualmente es la siguiente "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". (Hammer 1994)

En la definición anterior planteada por Hammer y Champy existen cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, dramáticas y Procesos.

Estas palabras son claves debido a que:

- Una reingeniería buscará por qué se está realizando algo fundamental.
- Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
- Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
- Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

Se puede decir entonces, que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la estructura y la cultura de trabajo.

Pero debe tenerse en cuenta que la base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

A juicio de Hammer (1994) la esencia de la reingeniería es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización.

Además, la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

Desde otro punto de vista la reingeniería "Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizaciones que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización". (Manganelli, 1995)

En su forma más sencilla la reingeniería es el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura y maximizar la rentabilidad del negocio, rediseñando los procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado.

Reingeniería vs el mejoramiento continuo

Reingeniería significa cambio radical mientras que mejora continua son pequeños cambios increméntales, aun cuando en ambos enfoques el objeto es mejorar lo que una organización ya está haciendo.
La situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para luego continuar con una mejora continua.

Empowerment. (Empoderamiento)
Es una nueva estrategia de administración de la Organización, donde se integran todos los recursos, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos deseados.

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos, donde la información se comparte con todos y todos los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

En el Empowerment todos los miembros, los equipos de trabajo y la organización, tienen completo acceso y uso de información crítica, poseen la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizarla y llevar a cabo el propósito de la organización.

Teoría del Clima.

Para los estructuralistas, es decir, las escuelas que se enfocan en la estructura como elemento esencial de la organización, el clima depende de aspectos objetivos como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que se reflejan en la interacción de las características personales y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, se afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Son muchas las escuelas que opinan alrededor del concepto de clima organizacional, sin embargo la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización, como tal, es reconocida a la propuesta de Likert[xx] porque permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert.1961. (citado por Brunet L: 1999) sostiene que "en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ella son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida"

Likert (1961)[xxi] establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

En tal sentido éstas serían:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los

trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de tipo Participativo.

Participativo Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas.

Los subsistemas I y II del primer tipo corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable mientras que los subsistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría de Likert, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal y consiste en un cuestionario que considera aspectos como:

- El método de mando, es decir, la manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- Las características de las fuerzas motivacionales, las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- Las características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- Las características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- Las características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;

- Las características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;

- Las características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;

- El objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

- El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3, 4, que a continuación se explican brevemente:

- Sistema explotador – autoritarismo se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de McGregor y su liderazgo directivo.

- Sistema Benevolente – Autoritario relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).

- Sistema consultivo liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

- Sistema participativo o de grupos interactivos basado en la teoría de MacGregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con in punto de partida para determinar:
a) el ambiente que existe en cada categoría;

b) el que debe prevalecer; y
c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

Contingencia.

Contingencia, es la posibilidad de que una cosa suceda o no suceda, algo incierto o eventual, proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.

La teoría de la contingencia destaca la eficacia de las acciones administrativas tomadas en una situación espontáneamente y reprueba de cierta forma la estandarización. También conocida como teoría situacional[xxii] plantea que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes.

La teoría de la contingencia ha dominado el estudio del diseño y del rendimiento organizacional durante los últimos veinte años, pero aún a pesar de esto, dicha teoría se está poniendo en tela de juicio por su incapacidad aparente en resolver problemas teóricos y empíricos, por esto algunos autores como Schoonhoven, 1981; Mohr, 1981; Tosi y Slocum, 1984, Fry y Schenlemberg, 1984, y Van de Ven y Drazin. 1985, sugieren la necesidad de realizar cambios a nivel teórico y metodológico y para Drazin y Van de Ven (1985), algunas teorías alternativas a la teoría de la contingencia, como, por ejemplo, el marco de trabajo de las «siete eses» de McKinsey (Pascale y Athos, 1981), la teoría «Z» (Ouchi, 1981), las ocho características de las compañías excelentes (Peters y Waterman, 1982), etc. (cfr. Drazin y Van de Ven, 1985) son en general, incluso más complejas y dejan por resolver algunas proposiciones de la teoría de la contingencia.

La más notable contribución de los autores del enfoque de la Contingencia, consistió en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como el ambiente y la tecnología, para predecir los cambios que se puede sufrir en la estructura o en cualquier otro elemento del funcionamiento de las organizaciones en virtud del comportamiento de estas variables.

Los factores o variables internas que pueden originar contingencia son:

- Recursos Humanos
- Recursos Físicos.
- Inversiones
- Tecnología
- Tiempo

Los factores o variables externos pueden dividirse, según (Hall, 1973), en condiciones generales e influencias específicas.

Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente (Koontz y Weihrich, 2004), cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

Sin embargo, tomando en cuenta que cada organización tiene un ambiente diferente, se requieren diferentes relaciones organizacionales para una eficacia óptima, por lo tanto, se hace necesario un modelo apropiado para cada situación dada.

La Teoría de la Contingencia sostiene que no existen principios universales para alcanzar la eficacia organizacional, ya que de acuerdo a este enfoque existen modelos y teorías apropiados para situaciones específicas de unas organizaciones y que no funcionan para otras, porque todo depende de las condiciones del ambiente donde éstas desarrollan sus actividades.

El enfoque de contingencia es de suma importancia para la organización ya que busca comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas, como también entre las organizaciones y su ambiente y definir los estándares de relaciones o configuraciones de las variables, a manera de control preventivo.

4.4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es una estrategia que observa y analiza a la Organización como un todo, es decir, que estudia y entiende tanto la dinámica humana como también los procesos que existen en ella, para lograr que ambos elementos se complementen y logren conjuntamente los objetivos que requieren alcanzar.

La base conceptual de Desarrollo Organizacional[xxiii]está sustentada en la “Teoría de Sistemas”, que establece el enfoque multidisciplinario para entender los problemas, porque se parte del principio de que todo se relaciona, interactúa y coexiste entre sí.

W. G. Bennis (1966), uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Valores del DO

- Respeto por las personas.- Se considera a todas las personas, como el elemento más valioso de la organización, como personas responsables, y se les trata con dignidad y respeto.

- Confianza y apoyo.- Se busca la organización eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.

- Igualdad de poder.- Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual.

- Confrontación.- No se pueden esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.

- Participación.- Entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio.

Formas de intervención del DO

- Capacitación en sensibilidad (sensibilización al cambio): Grupos de capacitación que buscan cambiar el comportamiento mediante la interacción de grupos no estructurados.

- Retroalimentación a través de encuestas: Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue su análisis y se sugieren medidas alternativas o estrategias de acción.

- Consultoría del proceso: El consultor proporciona al cliente elementos de juicio respecto a lo que sucede en la organización o en su entorno, así como en la organización y sus empleados y/o en la organización y sus clientes e identifica los procesos que requieren mejoramiento.

- Construcción de equipos: Utiliza actividades específicas para convertir a los grupos de trabajo en verdaderos equipos de trabajo, con mucha interacción para incrementar la confianza, la apertura y la franqueza entre los miembros.

- Desarrollo entre grupos: Ayuda a corregir el conflicto disfuncional entre los grupos, tratando de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los miembros de los grupos tienen entre unos y otros.

4.5. INNOVACIÓN Y LA VIRTUALIDAD.

Son las grandes tendencias de supervivencia de la organización posmoderna en el contexto del mundo globalizado y la sociedad de la información.

La tecnología tiene dos aspectos importantes, el elemento físico, como la maquinaria y el equipo, y el elemento intelectual, el conocimiento acumulado referente a los medios para desempeñar las labores.

En el pasado, la ciencia y la tecnología fueron consideradas como medios para mejorar la existencia humana pero hoy día el desarrollo desmesurado de ambas aplicadas al conocimiento para el desempeño de ciertas tareas y actividades, obliga a que tengamos un control social más efectivo para asegurar que los cambios sean realmente mejoras.

Hoy en día, las organizaciones se mueven en un nuevo escenario cuyas características esenciales son:

- El conocimiento y el manejo de la información
- El desarrollo de nuevos paradigmas tecnológicos
- La Globalización.
- La competitividad
- Entorno más complejo y dinámico.

La competencia es difícil si no se entiende el proceso en el que estamos inmersos a escala internacional.

Los cambios suceden con mucha rapidez, lo cual aumenta la incertidumbre, sumado a que aparecen nuevos agentes de presión en el entorno.

Todo esto plantea un escenario distinto, crea unas nuevas necesidades y exigencias en dirección de las organizaciones y un cambio en los planteamientos de las estructuras, el desarrollo de nuevos enfoques y procedimientos.

La organización moderna es para la innovación, es decir debe ser orientada para el abandono sistemático de todo lo establecido, de lo familiar, tradicional, cómodo y para el cambio constante.

La organización 2.0.

Las organizaciones han venido desarrollándose evolutivamente en las tecnología, en un principio las aplicaciones virtuales que permitía la informática eran de simple exposición de contenidos, que eran editados, administrados, controlados y actualizados por un administrador de la información y las forma de relación virtual no era en tiempo real o día nos referimos con este término “web 2.0”a una nueva generación de aplicaciones basadas en la creación de páginas Web donde los contenidos pueden ser compartidos y producidos por los propios usuarios de forma rápida y sencilla.

Las organizaciones en la era de la información necesitan poseer una alta capacidad de aprendizaje, para lo cual deben tener una disposición a abandonar la validez de sus estructuras y normas de funcionamiento, y cambiarlas si es preciso, porque en el entorno actual se requiere un alto grado

de descentralización, y la organización debe estar preparada para tomar decisiones rápidas y relacionarse de formas innovadoras.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones

El verdadero viaje del descubrimiento no consiste ya en desplazarse a conquistar nuevas tierras geográficas, sino en buscar nuevos territorios en la infinitud de la red y explorar con nuevos ojos y una actitud de aprendizaje permanente de las nuevas realidades para resolver viejos problemas y nuevos retos y desafíos.

En la sociedad del conocimiento la innovación es el motor del crecimiento, porque es la capacidad de transformar el conocimiento en riqueza, la capacidad de transformar el conocimiento en bienestar; pero es un error vincular la innovación únicamente con la alta tecnología. Algunas innovaciones han cambiado de una forma total de fabricación de productos y no están basados en ninguna tecnología de punta, sino en el sentido común de la organización.

4.6. EJERCICIOS POR TEMAS

- Elaborar un ensayo de tres páginas como mínimo sobre la Sociedad de la Información
- Analizar caso de Organización inteligente en Colombia
- Análisis de caso de un proceso de Reingeniería. El problema Ford.
- http://bpmconsultantsgroup.com/Casos-de-Exito-con-la-Reingenieria.html
- Identificar los valores del Desarrollo Organizacional
- Investigar sobre la evolución de la tecnología informática y las redes. Web 1.0, 2.0 y 3.0

4.7. ACTIVIDAD

Investigue y realice un ensayo de cinco páginas como mínimo sobre Estrategias de Cambio y Desarrollo Organizacional utilizados en tres (3) empresas colombianas que conozca.

4.8. RESUMEN

4.8.1. RELACIÓN CON OTROS TEMAS

La asignatura Organizaciones está íntimamente relacionada con otras ciencias, disciplinas y saberes como la Psicología, la Antropología, la Sociología, la Economía y esencialmente en el ámbito de las ciencias empresariales con los fundamentos de la Administración y todos los procesos

administrativos, en sus respectivos niveles, ya que estos constituyen elementos determinantes para la comprensión de la Organización como tal, sus elementos, su funcionamiento integral y sus diferentes interacciones con el entorno empresarial.
Se hace imperativo y relevante profundizar el tema de las Organizaciones en relación con el contexto Geopolítico mundial y sus interrelaciones a nivel político y financiero, ya que estos factores vienen siendo determinantes para los cambios sufridos por la organización moderna y el mercado.
Todo lo cual implica que las Organizaciones deben relacionarse activamente con la Ingeniería en temas de producción y sistemas, así como también con la informática que se ha convertido en eje central de los procesos administrativos y comerciales a nivel internacional.

4.8.2. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

KAST Y ROSENZWEIG. 1979 Administración De las Organizaciones: un enfoque de sistemas. Ed. Mac Graw Hill. 699 pps.

KHADEM, R y LORBERT, R (1998) Administración en una página. Bogotá. Norma. 145 pps.

KLIKSBERG, B .1997 El pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Caps. 4 y 5. Argentina. Editorial Paidos. 253 pps.

MARTÍNEZ FAJARDO, C .1996 Administración de organizaciones: productividad y eficacia .Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. 455 pps.

MINTZBERG, H. (2001) Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires. El Ateneo, Primera edición. 365 pps.

STEPHEN, R. 2005 Administración. México. Editorial PRENTICE HALL/ Pearson Educación. Octava edición. 640 pps.

STONER James, F 1996 Administración. México: Editorial PRENTICE HALL, Sexta edición.764 pps.

4.8.3. FUENTES DIGITALES O ELECTRÓNICAS

Naturaleza y Propósito de las Organizaciones. Cárdenas, M. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml. Recuperado el día 16 de febrero de 2010. 18:37:00 p.m.

Distribución de Poder en la Organización. http://www.wikiteka.com/trabajos/poder-y-liderazgo/. Recuperado el día 17 de febrero de 2010 21:30:25 p.m.

Video La meta. Disponible en: http://www.youtube.com/watch?v=TMS7SBbM_zc

Video Un Pavo real en el mundo de los pingüinos. Disponible en: http://www.youtube.com/watch?v=WDWzPe3Vskw

WEBER, M. (1998) La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Madrid. ISTMO. ISBN. 84-7090-314-4. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=wvzvrPnN6JkC&printsec=frontcover&dq=weber+max&hl=es&ei=NEcITfSpBIL48AbNpKw4&sa=X&oi=book_result&ct=book-preview-link&resnum=3&ved=0CDYQuwUwAg#v=onepage&q&f=false

---

[i] HALL, HAAS Y JOHNSON. 1996 Taxonomía de las organizaciones. Estrategias de Comercio y ambiente. Vol 5, pp59-68

[ii] WEBER, Max. 1921Economía y Sociedad.

[iii]Edgar Schein, especialista en cambio organizacional. "El Dilema de la Cultura (Peter Drucker vs. Edgar Schein)"- http://www.calidad.org

[iv]Alusión que hace referencia al planteamiento de Edgar Schein. Videoconferencia "Cultura organizacional para la competitividad", Desarrollo Gerencial, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, 27 de noviembre de 2001.

[v]Hall, Richard. 1996 Organización: Estructura y proceso. Edit. Prentice Hall, sexta edición. p. 52.

[vi] Brown, Warren Y Moberg, Dennis. 1983."Teoría de la organización y la administración", Limusa

[vii] FRENCH Y RAVEN. (1983) "Bases del poder social" en Cartwirght, D. y Zander, A. 'Dinámica de grupos' Ed. Trilla. México (p.285-298)

[viii] ETZIONI, Amitai. 1965 Organizaciones modernas. Uteha Mexico.cap-1-5.

[ix] HIRSCHMAN, Albert O. Salida, Voz y Lealtad.1970. http://www.wikiteka.com/trabajos/poder-y-liderazgo/

[x]STEPHEN Robbins, 2005. Administración. México. Editorial PRENTICE HALL/ Pearson Educación. Octava edición. Pag.515

[xi]Alusión al concepto de coaliciones externas de Mintzberg en su obra Diseño de Organizaciones Eficientes en el artículo "El poder de los grupos: las coaliciones" http://www.degerencia.com/articulo/fuentes_de_poder_en_las_organizaciones

[xii] Herbert Spencer. Teoría del Darwinismo Social.

[xiii] Concepto básico de la Teoría de la Información. Citado por Johannsen.

[xiv] Tomado del artículo ¿Qué es el pensamiento sistémico? *www.iasvirtual.net/queessis.htm*

[xv] MORIN, Edgar. 1976-1988. Introducción al pensamiento complejo. Compilación de ensayos. Recuperado 17/02/2010 < http://www.seccion56snte.com/documentos/IntrocomplejoMorin.pdf>
[xvi]http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema#Modelo_de_Katz_y_Kahn
[xvii]PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis delos sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.
[xviii] LEON BETANCOURT, Alberto. 1985. Organizaciones y Administración, un enfoque de Sistemas, Norma, Bogotá, págs. 41 y 86
[xix] Goleman, D. 2000. El espíritu creativo. Vergara J. 215 pp. ISBN 9501520862, 9789501520866 p.35
[xx]http://www.dimensionempresarial.com/2234/sistemas-de-administracion-likert/
[xxi]Lickert. Teoría del clima Organizacional.
[xxii]Teoría Contingencial. Chandler, Skinner, Burns.1972.
[xxiii]Desarrollo Organizacional
.http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/default.asp

1.1. METODOLOGÍA

1.1.1. PRESENCIAL

Tutoría:
30% Clases Magistrales
10% Quiz y exámenes parciales.
Trabajo Independiente:
40% Investigación de temas y situaciones del entorno
10% Talleres de grupo para el análisis colectivo de objetos de estudio
10% Ensayos individuales a partir de lecturas recomendadas

1.1.2. DISTANCIA

1.1.2.1 TUTORÍA:

20% Clases magistrales periódicas.

1.1.2.2 TRABAJO INDEPENDIENTE

10% Mantener contacto mediante un blog actualizado con la información objeto de estudio y su respectiva retroalimentación.
40% Informes sobre temas de investigación y trabajos de campo

30% Ensayos individuales sobre temas objeto de estudio vía correo electrónico.

EVALUACIÓN

5.1 30% Seguimiento: Se realizará a partir de la calificación obtenida en Talleres grupales de análisis ó informes colectivos de lectura.
5.2 40% 2 Parciales: Exámenes ó Ensayos a partir de lecturas sugeridas
5.3 20% Final: Examen ó Exposición y trabajo escrito de tema sugerido
5.4 10% Co-evaluación: Evaluación conjunta con el estudiante en base a categorías convenidas.