



**CORPORACIÓN  
UNIVERSITARIA  
REMINGTON**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ASIGNATURA: Organizaciones**  
**Unidad II**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON**  
**DIRECCIÓN PEDAGÓGICA**

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR), para los estudiantes de la CUR en todo el país.

**2011**

## CRÉDITOS

---



El módulo de estudio de la asignatura Organizaciones unidad II 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**

Especialista en Gestión de Proyectos Educativos. Administradora de Empresas. Diplomada en Docencia y Mediación Pedagógica Virtual. Diplomada en Ofimática para Docentes. Docente. Asesora Empresarial  
Coordinadora Investigación Emprendimiento -GICER  
[lorena.gallo@remington.edu.co](mailto: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

---

#### **ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

Director Dr. Gonzalo Jiménez Jaramillo

#### **Decano**

Dr. Carlos Fredy Martínez Gómez  
[contaduria.decano@remington.edu.co](mailto:contaduria.decano@remington.edu.co)

Octavio Toro Chica  
[dirpedagogica.director@remington.edu.co](mailto:dirpedagogica.director@remington.edu.co)

#### **Coordinadora de Medios y Mediaciones**

Angélica Ricaurte Avendaño  
[mediaciones.coordinador01@remington.edu.co](mailto:mediaciones.coordinador01@remington.edu.co)

### GRUPO DE APOYO

---

#### **Personal de la Unidad de Medios y Mediaciones**

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.

Derechos Reservados

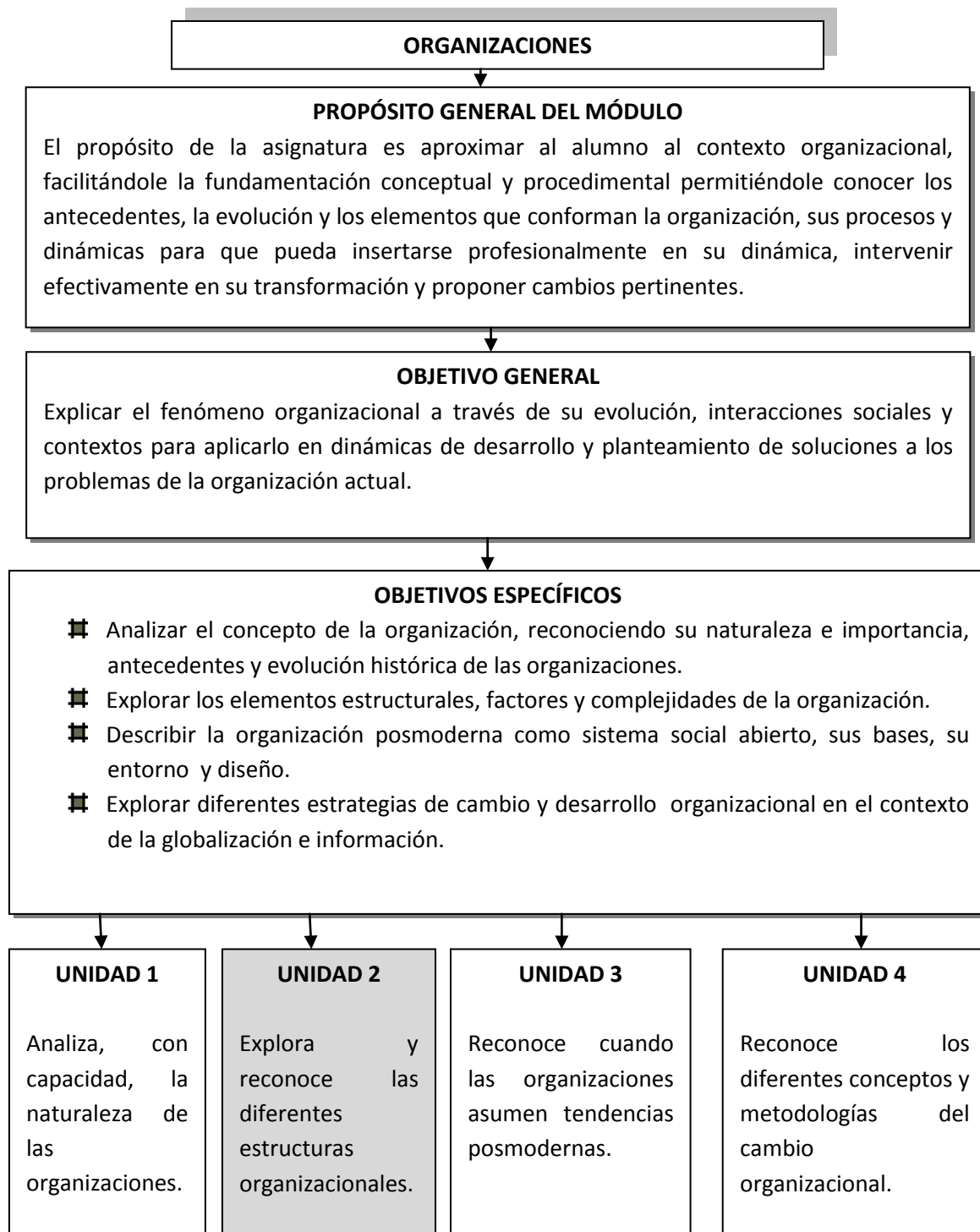


Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>MAPA DE LA ASIGNATURA.....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>5</b>
2.1.	Prueba Inicial.....	5
2.2.	Elementos Dimensiones y Tipos de Estructura .....	5
2.3.	División del trabajo Jerarquía Control y coordinación .....	10
2.4.	Complejidad Relaciones y Comunicación.....	16
2.5.	Distribución de Poder Centralización Descentralización .....	22
2.6.	Autoridad poder y liderazgo.....	23
2.7.	Relación con Otros Temas.....	30
2.8.	Fuentes bibliográficas .....	31
2.9.	Fuentes digitales o electrónicas .....	32

## 1. MAPA DE LA ASIGNATURA



## 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. Prueba Inicial

Las organizaciones están conformadas básicamente por éstos elementos, excepto:

- a) Personas
- b) Equipos
- c) Dinero
- d) Infraestructura física
- e) Sentimientos

### 2.2. 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, entre otros.

- **Modelos de Estructura**

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 uno de los modelos:

- **La estructura lineal**, está basada en líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el superior y los subordinados y tiene las siguientes ventajas y desventajas:
  - **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**
  - ✓ 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**
  - ✓ Pérdida 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:**
  - ✓ Genera 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.

## 2.3. 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 aún 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:

- a) **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.

**b) 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 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.

## 2.4. 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.

**Nota:** 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”.

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, 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”

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;
- 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..." (Armstrong, 1991).<sup>i</sup>

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.<sup>ii</sup>

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.<sup>iii</sup>

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.

## 2.5. 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**, las 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.

## 2.6. 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 serían 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<sup>iv</sup>:

- **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<sup>v</sup>, 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<sup>vi</sup> 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 Robbins 1999.<sup>vii</sup> 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.<sup>viii</sup>

### Ejercicios

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

### Prueba Final

1. Las siguientes características sobre la estructura funcional son ciertas, excepto:
  - a) Divide la organización en áreas funcionales.
  - b) Distingue los cargos y áreas según su naturaleza.
  - c) Especializa las tareas.
  - d) Une personal de diferentes departamentos para trabajar proyectos específicos.
  
2. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas, señale la respuesta correcta.
  - a) Departamentalización Jerarquización, , coordinación.
  - b) Jerarquización, departamentalización, coordinación.
  - c) coordinación Jerarquización, departamentalización.
  - d) Jerarquización, departamentalización, coordinación.
  - e) Solo Jerarquización y departamentalización.
  
3. La departamentalización es la especialización de áreas dentro de la organización en razón de su naturaleza o campo del saber y del hacer. Realice un esquema de tres de los 6 tipos de departamentalización enunciadas:
  - a) Departamentalización básica.
  - b) Departamentalización por funciones.
  - c) Departamentalización por productos.
  - d) Departamentalización por zona geográfica.
  - e) Departamentalización por clientes.
  - f) Departamentalización por matricial.
  
4. Las siguientes formas de poder son ciertas en una Organización, **excepto**:
  - a) Coercitivo.
  - b) Moral.
  - c) Normativo.
  - d) Remunerativo.
  
5. Con respecto a la autoridad, el poder y el liderazgo; las siguientes afirmaciones son correctas **excepto**:

- a) El poder podemos definirlo como la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, pese a no estar de acuerdo.
- b) La autoridad se define como “el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieras debido a tu influencia personal”.
- c) La autoridad es el arte de dirigir a otros en una organización.
- d) El Liderazgo es una forma de legitimación de la autoridad.
- e) Los cinco tipos de poder de French y Raven son: de recompensa, coercitivo, experto, referente, legítimo.

### **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.

## 2.7. 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.

## 2.8. 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 Paidós. 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.

## 2.9. 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](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=wwzvrPnN6JkC&printsec=frontcover&dq=weber+max&hl=es&ei=NEclTfSpBIL48AbNpKw4&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-preview-link&resnum=3&ved=0CDYQuwUwAg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=wwzvrPnN6JkC&printsec=frontcover&dq=weber+max&hl=es&ei=NEclTfSpBIL48AbNpKw4&sa=X&oi=book_result&ct=book-preview-link&resnum=3&ved=0CDYQuwUwAg#v=onepage&q&f=false)

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.

<sup>1</sup>Hall, Richard. 1996 Organización: Estructura y proceso. Edit. Prentice Hall, sexta edición. p. 52.

<sup>1</sup> Brown, Warren Y Moberg, Dennis. 1983. "Teoría de la organización y la administración", Limusa

<sup>1</sup> FRENCH Y RAVEN. (1983) "Bases del poder social" en Cartwright, D. y Zander, A. 'Dinámica de grupos' Ed. Trilla. México (p.285-298)

<sup>1</sup> ETZIONI, Amitai. 1965 Organizaciones modernas. Uteha Mexico.cap-1-5.

<sup>1</sup> HIRSCHMAN, Albert O. Salida, Voz y Lealtad.1970. <http://www.wikiteka.com/trabajos/poder-y-liderazgo/>

<sup>1</sup>STEPHEN Robbins, 2005. Administración. México. Editorial PRENTICE HALL/ Pearson Educación. Octava edición. Pag.515



<sup>1</sup>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](http://www.degerencia.com/articulo/fuentes_de_poder_en_las_organizaciones)

<sup>1</sup> Herbert Spencer. Teoría del Darwinismo Social.

<sup>1</sup> Concepto básico de la Teoría de la Información. Citado por Johannsen.

<sup>1</sup> Tomado del artículo ¿Qué es el pensamiento sistémico? [www.iasvirtual.net/queessis.htm](http://www.iasvirtual.net/queessis.htm)

<sup>1</sup> MORIN, Edgar. 1976-1988. Introducción al pensamiento complejo. Compilación de ensayos. Recuperado 17/02/2010 < <http://www.seccion56snte.com/documentos/IntrocomplejoMorin.pdf>>

<sup>1</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema#Modelo\\_de\\_Katz\\_y\\_Kahn](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema#Modelo_de_Katz_y_Kahn)

<sup>1</sup>Administración. Stoner,R y otros. 1996. Prentice Hall. México. Sexta Edición. Cap. Doce. Pags.355 - 359

<sup>1</sup> WOODWARD. Joan. 1965 Investigación de Essex del Sureste en un estudio de organizaciones manufactureras de 1958;Artículo publicado en la revista Management Today en español Sección “Clásicos de la Gerencia”, enero de 1986, pp 39 – 42.

BURNS, Tom y STALKER, G.M. Teoría situacional.

<sup>1</sup>PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

<sup>1</sup> LEON BETANCOURT, Alberto. 1985. Organizaciones y Administración, un enfoque de Sistemas, Norma, Bogotá, págs. 41 y 86

<sup>1</sup> Goleman, D. 2000. El espíritu creativo. Vergara J. 215 pp. ISBN 9501520862, 9789501520866 p.35

<sup>1</sup><http://www.monografias.com/trabajos28/reingenieria/reingenieria.shtml>

<sup>1</sup><http://www.dimensionempresarial.com/2234/sistemas-de-administracion-likert/>

<sup>1</sup>Lickert. Teoría del clima Organizacional.

<sup>1</sup>Teoría Contingencial. Chandler, Skinner, Burns.1972.

<sup>1</sup>Desarrollo Organizacional

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/desarrolloorganizacional/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/default.asp)

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.

<sup>ii</sup> Hall, Richard. 1996 Organización: Estructura y proceso. Edit. Prentice Hall, sexta edición. p. 52.

<sup>iii</sup> Brown, Warren Y Moberg, Dennis. 1983. "Teoría de la organización y la administración", Limusa

<sup>iv</sup> FRENCH Y RAVEN. (1983) "Bases del poder social" en Cartwright, D. y Zander, A. 'Dinámica de grupos' Ed. Trilla. México (p.285-298)

<sup>v</sup> ETZIONI, Amitai. 1965 Organizaciones modernas. Uteha Mexico.cap-1-5.

<sup>vi</sup> HIRSCHMAN, Albert O. Salida, Voz y Lealtad.1970. <http://www.wikiteka.com/trabajos/poder-y-liderazgo/>

<sup>vii</sup> STEPHEN Robbins, 2005. Administración. México. Editorial PRENTICE HALL/ Pearson Educación. Octava edición. Pag.515

<sup>viii</sup> 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](http://www.degerencia.com/articulo/fuentes_de_poder_en_las_organizaciones)